



# **RITA JOANA MARTINS RESPONSABILIDADE SOCIAL – DA LITERATURA À MENDES PRÁTICA**



## **RITA JOANA MARTINS MENDES    RESPONSABILIDADE SOCIAL – DA LITERATURA À PRÁTICA**

Projecto apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Engenharia e Gestão Industrial, realizado sob a orientação científica da Professora Doutora Maria João Machado Pires da Rosa, Professora Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Dedico este Projecto ao meu namorado, o apoio da minha vida.

## **o júri**

presidente

Prof.<sup>a</sup> Doutora Helena Maria Pereira Pinto Dourado e Alvelos  
professora auxiliar da Universidade de Aveiro

Prof.<sup>a</sup> Doutora Patrícia Helena Ferreira Lopes Moura e Sá  
professora auxiliar da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria João Machado Pires da Rosa  
professora auxiliar da Universidade de Aveiro

## **agradecimentos**

Com este Projecto pretendo agradecer todo o esforço e dedicação demonstrados pelas mais variadas pessoas que me acompanharam ao longo da sua elaboração:

- A toda a minha família: pelo esforço de substituição das minhas habituais tarefas e por me terem ouvido tranquilamente;
- Ao meu namorado: pela compreensão e paciência que teve nos dias mais críticos destinados à elaboração do projecto;
- Ao Grupo A Silva Matos: pela disponibilização de todos os recursos para que este projecto se tornasse uma realidade;
- À minha orientadora: por todo o esforço disponibilizado para os encontros fora do horário laboral;
- A todos quantos não nomeei, mas que de uma forma ou de outra contribuíram para a realização deste projecto.

## palavras-chave

Responsabilidade Social, Sistema de Gestão de Responsabilidade Social, Grupo ASM

## resumo

O presente trabalho pretende não só sensibilizar as pessoas e empresas para as práticas de Responsabilidade Social, como também servir de guia para a implementação de um Sistema de Gestão da Responsabilidade Social.

Inicialmente é feita uma breve revisão bibliográfica, onde se apresenta o conceito de Responsabilidade Social e a sua evolução, bem como as principais motivações, vantagens e obstáculos da implementação de um Sistema de Gestão de Responsabilidade Social (SGRS). Apresentam-se, igualmente, alguns dos passos a seguir para se conseguir a implementação deste sistema de gestão.

Seguidamente apresenta-se o estudo de caso realizado no grupo A Silva Matos (ASM), onde se descrevem de forma concreta os passos seguidos para implementação do Sistema de Gestão da Responsabilidade Social que se encontra em curso. Para alicerçar este estudo de caso, foi distribuído um questionário pelos colaboradores deste grupo empresarial, onde estes puderam transmitir, para análise, os seus conhecimentos gerais sobre o conceito de Responsabilidade Social e sobre a implementação do Sistema de Gestão da Responsabilidade Social que se encontrava a decorrer.

Apesar da implementação do SGRS ter sido uma decisão recente no grupo ASM, este já vem a desenvolver voluntariamente várias práticas de RS ao longo dos anos.

Com a evolução que o grupo teve nos últimos anos, e com o seu SGQAS consolidado, verificou-se a necessidade de implementar o SGRS, de modo a “dar vida” às práticas socialmente responsáveis existentes.

Contudo, a falta de tempo tem “travado” um pouco o avanço desta implementação, pelo que muitos colaboradores, principalmente os colaboradores fabris, ainda não possuem muito conhecimento acerca da implementação deste sistema de gestão. Apesar de tudo, os colaboradores parecem conhecer o conceito de RS, distinguem quais as práticas que se intitulam como práticas de RS e referem quais as vantagens e obstáculos encontrados na implementação do SGRS.

A empresa A Silva Matos, Serviços de Gestão Empresarial S.A., por ser a empresa promotora desta implementação, é também aquela cujos colaboradores possuem um melhor conhecimento acerca do SGRS e que mais estão em desacordo com a certificação do SGRS (o mesmo se constata com os Administradores/Directores Gerais). As empresas ASMM e CIT, em consonância com os restantes níveis hierárquicos, consideram ser favorável a certificação deste sistema de gestão.

**keywords**

Social Responsibility, Management System of Social Responsibility, Company ASM

**abstract**

The present project intends to sensitize people and companies for Social Responsibility practices, as well as to serve as a guideline for the implementation of Management Systems of Social Responsibility.

In the first part, the report presents a brief bibliographic revision of the main topics covered in the project, namely the concept of Social Responsibility and its evolution and the main motivations, advantages and obstacles to the implementation of a Management System of Social Responsibility. Guidelines for the implementation of such a management system are also discussed.

The second part of the report is devoted to the presentation of the study case conducted in the company A Silva Matos (ASM). The implementation of the Management System of Social Responsibility is described. Additionally, the results of a questionnaire to the company collaborators are discussed. Collaborators were asked about their perceptions regarding the implementation of the Management System of Social Responsibility, as well as about their ideas on Social Responsibility and Social Responsible practices.

Although the implementation of the Management System of Social Responsibility was a recent decision, the ASM company practiced already, voluntarily and for some years now, activities that can accurately be designated as Social Responsible. Recently, and due to the certification of its Management System of Quality, Environment and Security, the Administration felt the need to implement a Management System of Social Responsibility. But some difficulties, namely the time available for it, have turned this implementation a slow process; therefore, collaborators, specially manufacturing workers, do not have a clear knowledge about the implementation process. Nevertheless, they were able to describe a set of Social Responsible practices performed by and on the company, being also capable of identifying the main difficulties and advantages of the implementation process.

The company A Silva Matos, Serviços de Gestão Empresarial S.A. is the responsible for the implementation of the Management System of Social Responsibility, so its collaborators are the ones that know better the whole process and also the ones that are more against its certification, together with the Group Administration. On the contrary, the ASMM and CIT companies are the ones that agree more with the certification.

# ÍNDICE GERAL

Índice de figuras

Índice de gráficos

Índice de tabelas

Lista de abreviaturas

1. Introdução.....	1
1.1. Caracterização do Projecto.....	1
1.2. O grupo a. Silva Matos .....	2
1.3. Metodologia.....	4
1.4. Organização do Relatório .....	7
2. Responsabilidade Social .....	9
2.1. Alguns Conceitos Relevantes .....	9
2.2. Sensibilização para as Práticas de Responsabilidade Social .....	12
2.3. As Dimensões da Responsabilidade Social .....	15
2.4. Motivações para as Práticas de RS.....	17
2.5. Vantagens das Práticas de RS.....	18
2.6. Obstáculos às Práticas de RS .....	19
2.7. Implementação de SGRS .....	20
3. Estudo de Caso: A RS no Grupo A. Silva Matos .....	29
3.1. Implementação do SGRS .....	29
3.2. Avaliação da Percepção dos Colaboradores do Grupo a. Silva Matos acerca da Implementação do SGRS .....	41
4. Conclusões.....	65
5. Referências Bibliográficas.....	68





## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo do SGRS segundo a norma NP 4469-1:2008 .....	23
---	----

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Percentagem de respostas aos questionários entregues. ....	41
Gráfico 2: Distribuição da taxa de resposta por tipo de função/nível hierárquico.....	42
Gráfico 3: Distribuição da taxa de resposta por intervalo de idade .....	43
Gráfico 4: Representação gráfica das respostas à questão “O que entende por Responsabilidade Social?” .....	44
Gráfico 5: Representação gráfica das respostas à questão “Das seguintes actividades que o grupo ASM realiza, quais considera corresponderem a práticas de Responsabilidade Social?” .....	45
Gráfico 6: Representação gráfica das respostas à questão “Das motivações que se seguem, quais é que considera mais importantes para a implementação do Sistema de Gestão da Responsabilidade Social no grupo ASM?” .....	47
Gráfico 7: Representação gráfica das respostas à questão “Na sua opinião, quais são as vantagens para o grupo ASM da implementação do SGRS?” .....	48
Gráfico 8: Representação gráfica das respostas à questão “Dos obstáculos que se seguem, quais é que considera que foram/são mais significativos para o grupo ASM na implementação do SGRS?” .....	49
Gráfico 9: Representação gráfica das respostas à questão “Tinha conhecimento de que o grupo ASM estava a implementar o Sistema de Gestão da Responsabilidade Social?” .....	51
Gráfico 10: Representação gráfica das respostas à questão “Considera útil e relevante para o grupo ASM a implementação do Sistema de Gestão da Responsabilidade Social?” .....	51
Gráfico 11: Representação gráfica das respostas à questão “Considera útil e relevante para os colaboradores a implementação do Sistema de Gestão da Responsabilidade Social?” .....	52
Gráfico 12: Representação gráfica das respostas à “Tem tido algum feedback relativamente ao trabalho realizado para a implementação do Sistema de Gestão da Responsabilidade Social?” ..	53
Gráfico 13: Representação gráfica das respostas à questão “Sente-se motivado para participar em eventuais acções previstas no âmbito do Sistema de Gestão da Responsabilidade Social?” .....	54
Gráfico 14: Representação gráfica das respostas à questão “Considera que este trabalho contribuirá para tornar o grupo ASM um grupo mais responsável para com a sociedade?” .....	54
Gráfico 15: Representação gráfica das respostas à questão “Na sua opinião, poderão haver alterações na forma como os funcionários do grupo ASM desempenham as suas funções?” .....	55
Gráfico 16: Representação gráfica das respostas à questão “Pensa que a sociedade, fornecedores e clientes do grupo ASM já se aperceberam desta implementação?” .....	56
Gráfico 17: Representação gráfica das respostas à questão “Considera estratégica esta preocupação do grupo ASM?” .....	56
Gráfico 18: Representação gráfica das respostas à questão “Parece-lhe que esta atenção do grupo ASM às questões da Responsabilidade Social é apenas uma nova moda?” .....	57
Gráfico 19: Representação gráfica das respostas à questão “Na sua opinião o Sistema de Gestão da Responsabilidade Social deveria ser certificado, tal como aconteceu com o Sistema de Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança?” .....	58

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Taxa de resposta por empresa. ....	42
Tabela 2: Estatísticas calculadas para o conjunto de questões relativas à implementação do SGRS. ....	59



## **LISTA DE ABREVIATURAS**

AEP – Associação Empresarial de Portugal  
APCER – Associação Portuguesa de Certificação  
ASM – A. Silva Matos  
ASME – A Silva Matos, Energia S.A.  
ASMM – A Silva Matos, Metalomecânica S.A.  
CE – Comunidade Europeia  
CEPAA - Council on Economic Priorities Accreditation Agency  
CIT – Citergaz, Caldeiraria e Manutenção S.A.  
COV – Compostos Orgânicos Voláteis  
CUE – Comissão da União Europeia  
CSE – Conselho Económico e Social  
GQ – Gestão da Qualidade  
GQAS – Gestão da Qualidade Ambiente e Segurança  
HST – Higiene e Segurança no Trabalho  
IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação  
IPQ – Instituto Português da Qualidade  
IPSS – Instituição Portuguesa de Solidariedade Social  
ISEA – Institute of Social and Ethical Accountability  
Mod – Modelo  
NP – Norma Portuguesa  
OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico  
OIT – Organização Internacional do Trabalho  
ONG – Organização Não Governamental  
PME – Pequena e Média Empresa  
PQA – Procedimento da Qualidade e Ambiente  
RS – Responsabilidade Social  
SGQAS – Sistema de Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança  
SGRS – Sistema de Gestão da Responsabilidade Social  
UE – União Europeia



# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. CARACTERIZAÇÃO DO PROJECTO

Cada vez mais se fala e escreve sobre Responsabilidade Social (RS) (Drucker, 1984; Comunidade Europeia (CE), 2001; Leal, S., 2004; Santos et al., 2006; Associação Empresarial Portuguesa (AEP), 2008). Cada vez mais se houve falar em organizações socialmente responsáveis (Serpa et al, 2007). Mas afinal o que é a Responsabilidade Social? O que é ser socialmente responsável?

Com a evolução que estes conceitos têm tomado na sociedade ao longo dos tempos, torna-se imperativo estudá-los e perceber os caminhos traçados pelas organizações no sentido de se tornarem socialmente responsáveis. É necessário procurar responder às inúmeras questões que nos anos mais recentes se têm levantado em torno deste tópico: Porquê implementar um Sistema de Gestão da Responsabilidade Social (SGRS)? Que vantagens (Conselho Económico e Social (CES), 2003; Santos et al, 2006) para as organizações que o fazem e para a sociedade como um todo? Quais os principais obstáculos (Santos et al, 2006) a ultrapassar se uma organização quiser ser, de facto, socialmente responsável? Como pode uma organização implementar no seu seio um Sistema de Gestão da Responsabilidade Social?

Não é certamente fácil implementar um Sistema de Gestão da Responsabilidade Social. É necessário que a organização esteja consciente das mudanças que tem que sofrer e das vantagens e desvantagens que daí decorrem. Para auxiliar na implementação em Portugal deste tipo de sistema de gestão foi recentemente publicada a *Parte 1 da NP 4469:2008, NP 4469-1:2008 – Sistemas de Gestão da Responsabilidade Social. Parte 1: requisitos e linhas de orientação para a sua utilização* (IPQ, 2008), tratando-se da primeira norma portuguesa de certificação em Responsabilidade Social.

Mas uma organização não é socialmente justa apenas porque implementa um Sistema de Gestão da Responsabilidade Social, de acordo com o preconizado pela norma de referência. É necessário ir para além da norma, ir para além da organização e dos seus colaboradores. Ser socialmente responsável é ser responsável no interior da organização e no exterior (ambiente, partes interessadas, clientes, fornecedores, sociedade envolvente, ...) (CE, 2001). Ser socialmente justo não é só guiar-se pelos referenciais existentes nesta área, mas sim praticar o que estes exigem e sugerem, enfatizando igualmente as necessidades e ansiedades do meio envolvente.

O desenvolvimento de um estudo de caso nesta área (Yin, 2005), afigura-se como fundamental para melhor compreender a forma de como implementar um Sistema de Gestão da Responsabilidade Social, as dificuldades inerentes ao processo, bem como as benesses daí decorrentes.

Desde que foi fundado, em 1980, que o grupo A. Silva Matos (ASM) tem procurado ser um grupo socialmente responsável, tendo já desenvolvido um conjunto de actividades neste domínio, tais como a oferta de estágios e de primeiros empregos e a atribuição de prémios e regalias diversas aos seus colaboradores. Em 2008, o grupo decidiu dar um carácter mais sistemático a estas actividades, integrando-as no seu próprio sistema de gestão, pelo que iniciou o processo de implementação de um Sistema de Gestão da Responsabilidade Social de acordo com a norma *NP 4469-1:2008 – Sistemas de Gestão da Responsabilidade Social. Parte 1: requisitos e linhas de orientação para a sua utilização* (IPQ, 2008). Esta implementação vem complementar um trajecto já definido há vários anos pelo grupo. Parece, pois, ser esta uma empresa com características e potencialidades para nela se desenvolver um estudo de caso que sirva como um modelo para outras empresas ou organizações que desejem também tornar-se socialmente mais justas.

## **1.2. O GRUPO A. SILVA MATOS**

Com sede em Sever do Vouga, o grupo ASM teve início com a fundação, em 1980, por Adelino da Silva Matos e Edite da Silva e Costa Matos, da A. Silva Matos-Indústria Metalúrgica, Lda.

Inicialmente, esta empresa estava vocacionada para construções em aço inoxidável destinadas à indústria alimentar. Contudo, foi evoluindo noutras direcções e noutras tecnologias mercê da estratégia estabelecida, passando a designar-se mais tarde como A. Silva Matos, Metalomecânica S.A (ASMM).

É com este espírito empreendedor que, em 1983, surge o primeiro Manual da Qualidade da A. Silva Matos, Metalomecânica S.A..

Em 1989, a A. Silva Matos, Metalomecânica S.A. faz uma joint-venture com a Citergaz, S.A. (França), surgindo assim, a Citergaz Portuguesa, Caldeiraria e Manutenção Lda para a fabricação de mini-tanques de gás.

Em 1990, a Citergaz passa a produzir reservatórios de combustíveis líquidos e reservatórios sob pressão. Neste ano, a A. Silva Matos, Metalomecânica S.A. certifica-se pelo Instituto Português da Qualidade (IPQ), segundo a ISO 9002, tornando-se a 1ª

empresa do seu sector a obter tal distinção e, três anos mais tarde, obtém a certificação TUV Sudwest.

Em 1994, a A. Silva Matos, Metalomecânica S.A. certifica-se pelo IPQ e pela Lloyd's Register, segundo a ISO 9001, adquire o certificado ASME, é finalista do 1º Prémio de Excelência e dá início ao Projecto Global, o qual inclui a internacionalização para os mercados da União Europeia (EU), países do Magrebe e PALOP's. Neste mesmo ano, a Citergaz passa a Sociedade Anónima.

Em 1995, a A. Silva Matos, Metalomecânica S.A. adquire as acções da Citergaz S.A., passando esta a designar-se, novamente, Citergaz, Caldeiraria e Manutenção Lda.. Ainda no decorrer deste ano, a Citergaz certifica-se pelo IPQ, segundo a ISO 9002.

Em 1996, a Comissão Europeia desenvolve um case study baseado na A. Silva Matos, Metalomecânica S.A., como empresa de excelência.

Em 1998, conclui-se o Projecto Global de Investimento, terminando assim uma das etapas mais ambiciosas da A. Silva Matos, Metalomecânica S.A.. Ainda neste ano, a empresa torna-se na primeira empresa estrangeira acreditada pela Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement (DRIRE), para utilização do coeficiente 2.4 na fabricação de reservatórios sob pressão, bem como para a autoinspecção de produtos construídos para o mesmo mercado. É também neste ano que a Citergaz se certifica pela Associação Portuguesa de Certificação (APCER), segundo a ISO 9001.

Em 1999, é criada a A. Silva Matos, Serviços de Gestão Empresarial Lda (SGE), com o objectivo de apoiar as restantes empresas do grupo em termos administrativos e financeiros, gestão da qualidade, ambiente e segurança e gestão de pessoas. É nesta empresa, no serviço da Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança que vai decorrer o presente projecto de implementação do SGRS no grupo A. Silva Matos.

Ainda durante o ano de 1999, a A. Silva Matos, Metalomecânica S.A. recebe, ainda, o Troféu Prata PEX PME.

Em 2000, a A. Silva Matos, Metalomecânica S.A. recebe novamente o Troféu Prata PEX PME, conclui o projecto da criogenia, criando uma nova área de negócio (gás natural e gases do ar), alargando o âmbito da sua certificação segundo a ISO 9001.

Em 2002, a A. Silva Matos, Serviços de Gestão Empresarial S.A. é acreditada como entidade formadora.

Em 2003, a Citergaz, Caldeiraria e Manutenção Lda efectua a transição do seu Sistema de Gestão da Qualidade para a ISO 9001:2000.



Em 2005 a A. Silva Matos, Metalomecânica S.A. certifica-se pela APCER, segundo a ISO 14001 e OHSAS 18001.

Em 2007, é criada a A. Silva Matos, Energia S.A. (ASME), fruto da entrada numa nova área de negócio – equipamentos e soluções para a geração de energia a partir de fontes renováveis. No decorrer deste ano, a A. Silva Matos, Serviços de Gestão Empresarial passa a Sociedade Anónima. Ainda durante 2007, a A. Silva Matos, Energia S.A. integra-se no SGQAS já existente na A. Silva Matos, Metalomecânica S.A. e certifica-se pela APCER, segundo a ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001. Já no final deste ano, estas duas empresas recebem o Prémio de Excelência e Inovação, atribuído pelo Ministério da Economia.

Em 2008, na Citergaz, tem início a implementação dos sistemas de gestão ambiental e de segurança, com o objectivo de integração com os sistemas já existentes na A. Silva Matos Energia S.A. e A. Silva Matos, Metalomecânica S.A.. Neste mesmo ano a A. Silva Matos, Metalomecânica S.A. e a A. Silva Matos, Energia S.A. fazem a transição para as OHSAS 18001:2007. Ainda durante este ano, se inicia a implementação do SGRS nestas 3 empresas.

No início de 2009, inicia-se a transição dos sistemas de gestão da qualidade para a ISO 9001:2008 e Citergaz, Caldeiraria e Manutenção Lda. passa a Citergaz, Caldeiraria e Manutenção S.A. (CIT).

Actualmente a produção destas quatro empresas passa pelos produtos (bens e serviços) descritos em anexo (ver anexo 1).

O processo de crescimento e desenvolvimento do grupo A. Silva Matos é fruto de um trabalho de equipa entre a Administração e todos os colaboradores, que envolvidos, motivados e com elevado espírito de grupo, tornaram possíveis resultados que se querem cada vez melhores, numa perspectiva de Qualidade Total (ASM, 2009).

### **1.3. METODOLOGIA**

Para estudar a implementação do SGRS no grupo A. Silva Matos, bem como para aferir o grau de conhecimento do mesmo por parte dos colaboradores optou-se por realizar um estudo de caso.

Segundo Yin (2005), o estudo de caso assume-se como sendo a metodologia mais adequada quando as perguntas “como” e “porquê” são as questões centrais da investigação.

Esta é uma metodologia operacional que decorre ao longo do tempo e é normalmente usada quando o investigador tem pouco controlo sobre os acontecimentos e quando o

foco da investigação se encontra em fenómenos contemporâneos inseridos num contexto da vida real, onde é possível fazer observações directas. O estudo de caso traz, assim, um potencial contributo para o conhecimento e compreensão que se pretendem alcançar do fenómeno em estudo, dentro de um determinado contexto. A principal função de um estudo de caso é tentar esclarecer algumas perguntas, tais como: porque é que foi(ram) tomada(s) esta(s) decisão(ões)? Como é que a(s) decisão(ões) foi(ram) implementada(s)? Quais os resultados obtidos?

Num estudo de caso, de acordo com Yin (2005), as técnicas de recolha de informação utilizadas incluem:

- Revisão documental: esta técnica incide sobre os registos escritos existentes na unidade de análise seleccionada, com o objectivo de recolher informação acerca da estrutura e modo de funcionamento da mesma. Esta análise tem como objectivo o enquadramento contextual do caso prático;
- A utilização de questionários: como forma de obter informação em contexto real, sendo uma técnica eficiente em termos de tempo e de espaço. Esta é uma técnica que permite analisar a percepção dos inquiridos acerca do problema em questão, qual o seu conhecimento, interesse e/ou opinião.
- O registo diário: esta técnica surge como a forma de recolha de informação sobre os modelos de funcionamento, actividades, atitudes e comportamentos dos vários actores pertencentes à unidade de análise em estudo. Desta forma, o registo diário pode dar resposta a muitas questões levantadas por outro tipo de investigadores no futuro, uma vez que qualquer problema que surja no dia-a-dia é respondido com as acções desenvolvidas para o colmatar.
- A observação participante: o investigador pode participar no dia-a-dia do problema em estudo seleccionado, entrando em diálogo com os seus membros e estabelecendo contacto próximo com eles. Desta forma, tem o à-vontade para perceber em primeira mão a opinião dos participantes e actuar mais rapidamente sobre os problemas surgidos.

Ao longo deste projecto houve uma abordagem ao desenvolvimento das técnicas de recolha de informação anteriormente mencionadas. Contudo, devido ao limitado espaço de tempo em que este decorreu tais abordagens não puderam ser muito aprofundadas.

Assim, a revisão documental assentou na consulta e estudo dos documentos já existentes no grupo ASM de anteriores tentativas de implementação do SGRS e documentação já existente e implementada para o sistema de gestão da qualidade, ambiente e segurança.

Recorreu-se, igualmente, à utilização de um questionário que procurou retratar a percepção que os colaboradores do grupo A. Silva Matos possuem acerca da implementação do SGRS que está a decorrer. Este questionário, tal como se pode observar em anexo (ver anexo 2), dividiu-se em 3 partes:

- Parte I - Caracterização do inquirido: onde o colaborador se identifica quanto à sua idade, sexo, empresa onde realiza as suas funções e as funções que desempenha;
- Parte II – Responsabilidade Social e Sistemas de Gestão de Responsabilidade Social: nesta parte o colaborador é questionado acerca do conceito de RS, identifica quais as actividades desenvolvidas no grupo ASM que correspondem a práticas de RS, quais as motivações que levaram o grupo ASM à implementação do SGRS, quais os obstáculos encontrados e quais as vantagens subjacentes.
- Parte III – Responsabilidade Social e Sistemas de Gestão da Responsabilidade Social: parte onde o inquirido reflecte sobre o seu grau de conhecimento e de concordância face à implementação/certificação do SGRS e o seu desenvolvimento no grupo e na sociedade.

Todos os dados recolhidos foram tratados e analisados recorrendo ao programa informático Excel, tal com se pode observar no Capítulo 3.

O registo diário verificou-se essencialmente no contacto diário com os colaboradores e na participação activa na implementação do SGRS. Para todos os problemas encontrados ao longo da implementação foram desenvolvidas acções para a sua resolução. Tais factos podem ser observados mais aprofundadamente no capítulo do Estudo de Caso (Capítulo 3).

Quanto à observação participante, ela evidenciou-se pela presença diária no grupo, pela participação activa na implementação do referido sistema de gestão e pela

possibilidade de percepção de respostas e de comportamentos face a diferentes situações ocorridas.

Neste seguimento, o projecto de investigação irá desenvolver-se em quatro fases distintas, sendo elas:

- Revisão Bibliográfica: fase onde se revê a literatura existente sobre o conceito de Responsabilidade Social e se contextualiza o problema em estudo;
- Acompanhamento da Implementação de um Sistema de Gestão da Responsabilidade Social: acompanhamento da implementação do SGRS que se encontra a decorrer no grupo A. Silva Matos;
- Avaliação da percepção dos colaboradores relativamente ao processo: entrega do questionário aos colaboradores do grupo A. Silva Matos, relativo ao sistema de gestão que se encontra em fase de implementação;
- Redacção do Projecto: fase final do projecto, onde é redigido um diário da implementação do SGRS, tendo em conta os obstáculos encontrados e a forma como estes foram ultrapassados, e se faz uma análise das respostas dos colaboradores do grupo A. Silva Matos ao questionário distribuído.

#### **1.4. ORGANIZAÇÃO DO RELATÓRIO**

De acordo com o descrito no ponto anterior, o presente relatório de projecto desenvolve-se ao longo dos seguintes capítulos:

- Capítulo 1: Breve introdução ao tema em estudo, ao grupo empresarial onde se desenvolve o estudo de caso, apresentação da metodologia a utilizar no referido estudo de caso, a descrição das principais fases em que o mesmo se desenvolve e da organização do relatório do projecto de investigação;
- Capítulo 2: Revisão da literatura existente sobre a temática da Responsabilidade Social, procurando, nomeadamente, esclarecer as questões relativas ao conceito de “organização socialmente justa”, qual a importância de um Sistema de Gestão da Responsabilidade Social para o atingir, quais as vantagens e obstáculos da sua implementação e quais os referenciais que podem ser adoptados para o fazer;

- Capítulo 3: Neste capítulo apresenta-se o estudo de caso realizado no Grupo A. Silva Matos, dividindo-se o mesmo em três subcapítulos:

**Sub-capítulo 3.1** - Estudo aprofundado da norma *NP 4469-1:2008 – Sistemas de Gestão da Responsabilidade Social. Parte 1: Requisitos e Linhas de Orientação para a sua Utilização* e da forma como os seus requisitos podem ser implementados numa empresa em concreto – Grupo A. Silva Matos;

**Sub-capítulo 3.2** - Avaliação da percepção que os colaboradores do Grupo A. Silva Matos têm da implementação deste tipo de sistema de gestão (esta avaliação foi feita recorrendo à aplicação de um questionário, o qual foi respondido pelos colaboradores do grupo).

**Sub-capítulo 3.3** - Acompanhamento da implementação de um Sistema de Gestão da Responsabilidade Social de acordo com a norma *NP 4469-1:2008 – Sistemas de Gestão da Responsabilidade Social. Parte 1: requisitos e linhas de orientação para a sua utilização* no Grupo A. Silva Matos;

- Capítulo 4: Neste capítulo apresentam-se as principais conclusões do projecto de investigação realizado, bem como algumas sugestões de trabalho futuro.

## 2. RESPONSABILIDADE SOCIAL

Neste capítulo, pretende-se fazer uma revisão da literatura sobre o conceito de Responsabilidade Social e sobre a evolução das práticas de RS realizadas a nível Mundial, Europeu e Português. Faz-se igualmente um levantamento das duas dimensões da RS, de algumas das vantagens de uma empresa ser ou não socialmente responsável, e dos principais obstáculos à implementação de um Sistema de Gestão da Responsabilidade Social (SGRS). O capítulo termina com uma discussão sobre a evolução verificada na implementação de Sistemas de Gestão da Responsabilidade Social.

### 2.1. ALGUNS CONCEITOS RELEVANTES

Apesar do conceito de **Responsabilidade Social (RS)** se encontrar presente no quotidiano de muitas organizações, este não está suficientemente consolidado, existindo actualmente diferentes definições do mesmo.

Este é um conceito que está em constante mutação, e não se perspectiva uma cristalização no futuro, uma vez que este acompanha as tendências das organizações.

O exercício da RS nasce numa organização no momento em que esta inicia a gestão das suas actividades tendo em conta as preocupações, os interesses e os benefícios das suas partes interessadas e desenvolve acções de promoção do desenvolvimento sustentável do seu meio envolvente.

O conceito de RS não é novo, existindo indícios de que tenha surgido no início da década de 50 quando Howard Bowen (Carrol, 1999, citado em Leal, S., 2004:9) levantou a seguinte questão: “Que responsabilidades para com a sociedade se espera que o homem de negócios assuma?”. Para este autor, o homem de negócios tinha a responsabilidade de desenvolver as políticas, decisões e linhas de acção que fossem desejáveis no âmbito dos objectivos e valores da sociedade.

Na década de 60 o conceito evoluiu e passou a definir-se do seguinte modo: (Carrol, 1999, citado em Leal, S., 2004:9) “A Responsabilidade Social supõe que a empresa não tem apenas obrigações legais e económicas mas também algumas responsabilidades para com a sociedade”. O que quer dizer que a organização não deve seguir apenas as implicações legais dos países/mercados em que actua, mas ir mais além na satisfação da sociedade.

Na década de 70 o conceito começa a divergir para outras áreas. São vários os autores que se começam a interessar pelo tema, surgindo desta forma várias definições para RS. Segundo Carrol (Carrol, 1999, citado em Leal, S., 2004:10) “A Responsabilidade Social começa onde a legislação termina.”, e ainda “A Responsabilidade Social de um negócio envolve expectativas económicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem em determinado período de tempo.”

Nas décadas de 80 e 90 passa-se a praticar a teoria. Desenvolve-se menos o conceito e aplica-se mais o conceito às situações reais. Segundo Drucker (Drucker, 1984:59) “Os conceitos de rentabilidade e Responsabilidade Social complementam-se [...] A primeira Responsabilidade Social deverá ter proveitos suficientes para cobrir os custos do futuro.” As organizações começam a praticar a RS sem saberem que o estão a fazer, através da oferta de donativos. Estas são práticas pontuais e que não fazem parte da sua estratégia. Contudo, podem levar ao aumento do seu desempenho comercial através do aumento da sua reputação (Santos et al., 2006).

Apesar do conceito se ter vindo a desenvolver ao longo dos últimos 50 anos, é só no século XXI que ele se torna mais firme, aplicável à realidade de uma organização e de uma sociedade e se começa a integrar na estratégia da organização. A RS passa a ser um meio susceptível de gerar importantes benefícios para a organização. É neste seguimento que em 2001 é publicado, pela Comissão Europeia (CE), o *Livro Verde: Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas*, onde esta “...convida os poderes públicos a todos os níveis, incluindo as organizações internacionais, as empresas – das Pequenas e Média Empresas (PME’s) às multinacionais – os parceiros sociais, as Organizações Não Governamentais (ONG’s), bem como todas as partes envolvidas ou pessoas interessadas, a exprimir a sua opinião sobre a maneira de construir um partenariado destinado a erigir um novo quadro favorecendo a Responsabilidade Social das empresas...” (CE, 2001:5).

A CE define assim, a RS como “um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo. [...] Esta responsabilidade manifesta-se em relação aos trabalhadores e, mais genericamente, em relação a todas as partes interessadas afectadas pela empresa e que, por seu turno, podem influenciar os seus resultados” (CE, 2001:8).

Para o *World Bussiness Council for Sustainable Development* (WBCSD,2001, citado em Santos et al, 2006:25), a RS fica definida como “o compromisso adoptado pelas empresas em contribuírem para o desenvolvimento económico sustentável, enquanto promovem a qualidade de vida dos trabalhadores e das suas famílias, das comunidades locais e da sociedade em geral”.

A Associação Empresarial Portuguesa (AEP) esclarece que a “Responsabilidade Social das empresas consiste em aplicar uma estratégia que integra de forma sistemática o impacto económico, ambiental e social de uma empresa na gestão da mesma.” (AEP, 2008:8).

Tal como acontece com o conceito de RS, também para o conceito de **Socialmente Responsável** existem diferentes definições. Contudo, todas elas culminam na visão de que uma empresa socialmente responsável não pode ter unicamente como objectivo o lucro, devendo também procurar alcançar objectivos sociais e ambientais. As empresas, embora tenham como primeiro objectivo a obtenção de lucros, podem também contribuir para o cumprimento de objectivos sociais e ambientais através da integração da RS no desenvolvimento da sua estratégia empresarial e da sua gestão.

O conceito de **Desenvolvimento Sustentável** pressupõe a preocupação da organização não só com o presente mas também com o futuro, protegendo os seus recursos, incrementando factores de coesão social e igualdade e garantindo um crescimento económico amigo do ambiente e da sociedade que a rodeia.

Para o Conselho da União Europeia (CUE) o desenvolvimento sustentável significa “que as necessidades da actual geração devem ser satisfeitas sem comprometer a capacidade de as futuras gerações satisfazerem as suas próprias necessidades. [...]Trata-se de salvaguardar a capacidade da Terra de sustentar a vida em toda a sua diversidade e baseia-se nos princípios da democracia, igualdade entre homens e mulheres, solidariedade, primado do direito e respeito pelos direitos fundamentais, incluindo a liberdade e a igualdade de oportunidades para todos. O seu objectivo é a melhoria contínua da qualidade de vida e de bem-estar na Terra para as gerações actuais e vindouras” (CUE, 2006:2).



## 2.2. SENSIBILIZAÇÃO PARA AS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

A nível mundial (Santos et al, 2006), a consciencialização para as práticas de RS por parte das empresas surgiu em 1972 na Conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente Humano.

Contudo, só passados 20 anos, em 1992, é que se iniciou uma verdadeira consciencialização internacional para a necessidade de se estabelecer uma política socialmente responsável. É neste ano, na Cimeira da Terra, que surge a resolução “Agenda 21”, que consolida os três pilares a partir dos quais se devem alicerçar as estratégias de RS (social, ambiente e economia), e se estabelece um plano de acções a implementar a nível global, nacional e local.

Em 1997, no sentido de reforçar a implementação da “Agenda 21”, é adoptado pelas Nações Unidas o programa para a “Futura Implementação da Agenda 21”. Este programa defende um crescimento orientado para a igualdade, justiça e equilíbrio social e ambiental, no respeito pela democracia, direitos humanos e liberdade.

Em 2002, na Cimeira para o Desenvolvimento Sustentável, as Nações Unidas constatarem a reduzida aplicação das medidas até aí preconizadas e salientam a necessidade de se passar do discurso à prática. Neste sentido, assume-se a responsabilidade colectiva de reforçar os pilares do desenvolvimento sustentável aos diferentes níveis locais, regionais, nacionais e mundial.

Contudo, percebeu-se rapidamente que não faz qualquer sentido promover políticas de desenvolvimento sustentável e de Responsabilidade Social, se os objectivos subjacentes não forem devidamente interiorizados e interpretados por todos numa perspectiva de Responsabilidade Social Corporativa.

Neste sentido, são desenvolvidas várias iniciativas no domínio das políticas comerciais, corporativas e desenvolvimento dos mercados, entre as quais se destacam as seguintes:

- Un Global Compact: Código de conduta das Nações Unidas para organizações com ou sem fins lucrativos, de adesão voluntária, tendo como objectivo apoiar os princípios de cidadania empresarial, enquadrados em três áreas distintas: direitos humanos, direitos laborais e defesa do ambiente;

- Guidelines for Multinational Enterprises da Organização Para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE): Documento dirigido às empresas internacionais, que integra orientações no sentido de apoiar diferentes áreas no domínio da RS tais

como: políticas gerais, revelação de informações, emprego e relações industriais, ambiente, combate à corrupção, interesses dos consumidores, ciência e tecnologia, concorrência e fiscalidade;

- UniEthos e Instituto Ethos: A *UniEthos* desenvolve pesquisa, produção e conhecimento para o meio empresarial e académico e o *Instituto Ethos* tem como missão mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir os seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e mais justa.

A nível europeu (Santos et al, 2006; CE, 2001), em consonância com as estratégias definidas na União Europeia em 2001, a Comissão Europeia apresenta o *Livro Verde: Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas*, que tem como objectivo o debate sobre as formas de promoção da RS a nível europeu e internacional e a exploração das experiências existentes, o incentivo do desenvolvimento de práticas inovadoras, o aumento da transparência dos negócios e a explicitação da finalidade da avaliação e da validação de práticas de RS.

Ainda neste ano, no Conselho Europeu de Gotemburgo, é aprovada a Estratégia de Desenvolvimento Sustentável, sendo referido que a longo prazo o crescimento económico, a coesão social e a protecção ambiental são indissociáveis.

Em 2002, a Comissão Europeia emite o comunicado “Um Contributo das Empresas para o Desenvolvimento Sustentável”, em que é aprofundada a temática da RS apresentando-se diversas formas para melhorar o conhecimento sobre a área, facilitar o intercâmbio de experiências, a partilha de práticas bem sucedidas, o desenvolvimento de competências, a transparência e a convergência das práticas de RS, lançando novos desafios à União Europeia (CE, 2002).

Dado o elevado interesse dado à temática da RS, têm-se vindo a desenvolver nos últimos anos várias iniciativas, de entre as quais se destacam (Santos et al, 2006):

- Fórum Multilateral sobre RS à escala da UE: Fórum sobre RS presidido pela Comissão Europeia e que reúne 40 organizações;

- SME KEY: Tem como objectivo o desenvolvimento de uma rede de PME's europeias que divulgue os benefícios das práticas de RS e difunda boas práticas de RS na Europa;

- CSR Europe: Rede europeia formada por empresas, lançada em 1996, com a finalidade da Responsabilidade Social Corporativa;

- Centro de Copenhaga: Desenvolvimento de um programa com o objectivo de identificar e responder às necessidades de formação no domínio da RS, através da cooperação entre as empresas e o mundo académico;

- COSORE: Projecto desenvolvido pela Comissão Europeia que visa a implementação da RS em PME's através do desenvolvimento das metodologias e instrumentos necessários à criação de um melhor ambiente organizacional, potenciando a aprendizagem no interior das empresas, bem como a emergência de um conjunto de códigos éticos ao nível de práticas de emprego, na defesa do consumidor e no envolvimento da comunidade.

Em Portugal (CES, 2003; Santos et al, 2006) a RS surge como a sistematização dos acordos estabelecidos a nível mundial e das estratégias definidas pela UE. Estas práticas e estratégias surgem como um meio de enfrentar desafios como a globalização, a competitividade e a sociedade do conhecimento, procurando contribuir para vencer o atraso estrutural que o país apresenta face a outros países.

Em 1998, foi apresentado o *Plano Nacional de Desenvolvimento Económico e Social*, em que se apresenta a orientação para o desenvolvimento de um quadro de sustentabilidade baseado em:

- Crescimento assente na dinâmica das actividades;
- Reforço da capacidade de inovação das empresas;
- Dinamismo da rede social;
- Adequada mobilização/exploração dos recursos naturais, climáticos e de posicionamento geográfico;
- Expansão e qualidade reforçada dos sistemas de educação e de formação.

Algumas das práticas já adoptadas pelas PME's portuguesas passam por:

- Programas de qualificação dos seus colaboradores;
- Adopção de formas de organização do trabalho;
- Desenvolvimento sustentável de base local ou tributária.

## **2.3. AS DIMENSÕES DA RESPONSABILIDADE SOCIAL**

O *Livro Verde* apresenta uma análise detalhada sobre duas dimensões da RS: a dimensão interna e a dimensão externa (CE, 2001), as quais se apresentam seguidamente.

### **DIMENSÃO INTERNA**

A dimensão interna da RS implica práticas socialmente responsáveis fundamentalmente destinadas aos colaboradores da organização, que se prendem maioritariamente com questões de desenvolvimento do capital humano, da saúde, da segurança e higiene no trabalho, da comunicação, da gestão da mudança e da gestão ambiental.

De seguida descreve-se cada área de actuação mais pormenorizadamente (CE, 2001):

- Capital Humano: A educação e a formação contínua são duas áreas que se encontram presentes na actividade das organizações que investem nos recursos humanos como a peça principal da sua economia e do seu sucesso. Temos como exemplos destas práticas a cooperação entre empresas, escolas, universidades e centros de formação, a oferta de estágios e outros programas que se destinam a facilitar a transição dos jovens para a vida profissional, a oferta de actividades de formação permanente a todos os colaboradores, a cooperação em sistemas de certificação de competências e a criação de um ambiente propício à aprendizagem. É um dever da empresa proporcionar uma boa qualidade de vida aos seus colaboradores, rejeitando qualquer prática de exploração e precariedade contratual;

- Saúde e Segurança no Trabalho: Os colaboradores são o principal activo de uma empresa, e neste sentido é necessário proporcionar-lhe um ambiente seguro e limpo. Só assim o colaborador se sente motivado e encorajado a fazer cada vez mais e melhor o seu trabalho, mostrando maior rendimento;

- Informação e Comunicação: Esta actividade está voltada para a promoção do desenvolvimento e participação dos colaboradores. A comunicação permite que os colaboradores tomem conhecimento da actuação da empresa, o que pode levar a uma maior motivação e produtividade dos mesmos, fazendo com que estes se sintam parte da empresa;

- Gestão da Mudança: Actualmente, cada vez mais as empresas se encontram obrigadas a promover mudanças mais ou menos profundas na sua estrutura, quer a nível organizacional, tecnológico ou de especificação produtiva. Estas mudanças passam, geralmente, pela redução dos quadros com vista a diminuir os custos, aumentar a produtividade e melhorar o serviço prestado/bem produzido. Para não prejudicar a motivação, lealdade, criatividade e produtividade pessoal, a empresa deve ter em conta todos os interesses dos colaboradores e envolvê-los no processo de mudança;

- Gestão Ambiental: Esta área de intervenção passa pela responsabilidade da empresa para a promoção de um ambiente mais limpo e salubre. O estabelecimento de uma relação mais estreita entre a qualidade do emprego e a protecção ambiental, com o desenvolvimento de postos de trabalho mais saudáveis e aplicando tecnologias simultaneamente mais ricas e cada vez menos poluentes são práticas comuns das empresas socialmente responsáveis. A gestão dos recursos naturais é uma actividade imperativa de cada empresa, que leva a uma actividade mais eco-eficiente;

### **DIMENSÃO EXTERNA**

Cada vez mais as empresas começam a perceber que a sua eficácia e o seu sucesso não passam apenas por uma dimensão interna de Responsabilidade Social.

A dimensão externa ultrapassa as fronteiras da empresa envolvendo na sua estratégia os accionistas, parceiros comerciais, fornecedores, clientes, autoridades públicas, ONG's e toda a comunidade envolvente.

A actividade da empresa deve passar não só pela produção de produtos, sua principal função, mas pela produção de produtos em condições de fiabilidade, qualidade e segurança, olhando não apenas para o valor comercial, mas também para o valor e as necessidades das populações vizinhas. A RS da empresa implica também o cumprimento das normas legais e contratuais a que está obrigada.

As empresas são os principais agentes de riqueza de uma sociedade, fornecendo-lhe empregos, rendimentos e impostos. Podem igualmente apoiar o património, financiar

projectos de melhoria ambiental, serviços de apoio à comunidade, projectos de desenvolvimento comunitário, manifestações e equipamentos desportivos e culturais. As empresas podem igualmente apoiar iniciativas de inserção e recrutamento de pessoas pertencentes a grupos desfavorecidos, como, por exemplo, os portadores de deficiências.

## **2.4. MOTIVAÇÕES PARA AS PRÁTICAS DE RS**

Segundo um estudo realizado no contexto das PME's (Santos et al, 2006), é possível identificar um conjunto de motivações para a realização de práticas de RS, de entre as quais se destacam:

- Valores ético-sociais dos donos/dirigentes da empresa: Esta é uma das principais motivações apontadas para a prática de RS. Esta razão está directamente relacionada com actividades comunitárias externas, possivelmente associadas ao desejo dos empresários de dar um retorno à sociedade;

- Melhoria da fidelidade dos consumidores: Embora não seja fácil contabilizar o benefício para a empresa decorrente de actividades de RS, a melhoria da fidelidade dos consumidores é referida como uma das principais motivações para a prática da RS;

- Melhoria das relações públicas com a comunidade e com as autoridades públicas: Esta razão é mais aplaudida pelos dirigentes/proprietários de pequenos negócios, uma vez que têm uma relação de grande proximidade com as comunidades locais;

- Estabelecimento de uma boa relação com clientes e parceiros de negócio: O reforço das relações profissionais por via da proximidade dos contactos pessoais é vital para as PME's. A possibilidade de reforçar contactos pessoais com parceiros financeiros, fornecedores, consumidores e mesmo com os concorrentes ajudam, frequentemente, a construir parcerias de confiança e de ajuda mútua, importantes para a gestão empresarial;

- Obtenção de benefícios internos ao nível da satisfação e motivação dos trabalhadores: A forte ligação que um empresário mantém com os seus empregados e a necessidade de promover um bom clima social interno e uma implicação no longo prazo, leva a considerar esta vertente como muito significativa na estratégia da empresa;

- Pressões dos clientes, nomeadamente das grandes empresas (domínio da HST e do ambiente) e a adaptação à legislação e regulamentos (nível ambiental): Não é um aspecto directamente relacionado com a estratégia da empresa, estando antes implicitamente presente.

## **2.5. VANTAGENS DAS PRÁTICAS DE RS**

Se o conceito de RS é vago, sem uma definição cristalizada, tal já não acontece com a visão que as empresas têm em relação aos benefícios que a prática da RS lhes pode trazer.

É possível distinguir entre vantagens internas e vantagens externas da prática da RS para as empresas (CES, 2003; Santos et al, 2006). Seguidamente apresentam-se aquelas que surgem como as mais relevantes.

### **VANTAGENS INTERNAS**

- Vantagens Organizacionais: O exercício da RS leva a uma melhoria da gestão da qualidade, um aumento da informação relativa à comunidade e ao ambiente, um melhor conhecimento da legislação, favorecendo o seu cumprimento e um aumento da capacidade de inovação;

- Vantagens Financeiras: Redução dos custos por via da economia de materiais e energia e a melhoria do desempenho económico, bem como outros factores decorrentes da identificação das atitudes dos consumidores e da escolha de uma rede de fornecedores;

- Vantagens para os Colaboradores: Aumento da satisfação e moral dos colaboradores, aumento das suas qualificações e competências, melhoria da imagem da empresa, aumento da capacidade de atrair e reter colaboradores (diminuição dos custos com recrutamento e formação).

### **VANTAGENS EXTERNAS**

- Vantagens Comerciais: Aumento da vantagem competitiva uma vez que a longo prazo os consumidores começam a ter em conta os valores ético-legais nas suas aquisições, o que leva também à obtenção de novos clientes e sua fidelização e novas oportunidades

de expansão. Melhora também as condições da concorrência, gerando equidade e estabilidade;

- Vantagens Ambientais: Melhoria do desempenho ambiental global e redução dos custos operacionais por via do aumento da qualidade da gestão ambiental;

- Vantagens de Comunicação: Melhoria da imagem da empresa, das relações com os clientes, maior acesso ao capital de investidores sensibilizados com a RS, aumento da cooperação com a comunidade, melhoria da reputação. Todos estes aspectos levam à melhor capacidade de atracção de capitais, parceiros comerciais, clientes e de construção de contactos com os decisores políticos e com os poderes públicos em geral.

Estas vantagens, apesar de serem apontadas como resultantes das práticas de RS, resultam também das certificações em qualidade e ambiente, por exemplo. Contudo, são vantagens que ficam mais sólidas com a implementação de um SGRS.

## **2.6. OBSTÁCULOS ÀS PRÁTICAS DE RS**

Segundo um estudo realizado às PME's portuguesas foram identificados alguns obstáculos à prática da RS neste tipo de empresas, tais como (Santos et al, 2006):

- Nunca ter pensado em desenvolver actividades de RS: muitas vezes a RS surge nas empresas de forma implícita e nem sempre de forma consciente, o que resulta da diminuta sensibilização/informação acerca da RS;

- Inexistência de relacionamento entre as actividades de RS desenvolvidas e a estratégia da empresa: esta situação verifica-se mais em relação à dimensão externa da actividade da RS. Representa a falta de empenhamento que as empresas continuam a ter no tratamento e gestão da RS. Muitas vezes este obstáculo pode surgir como resultado do primeiro obstáculo apresentado;

- Dificuldade de mensuração do impacto das práticas de RS: os objectivos da prática de RS são dificilmente mensuráveis, uma vez que são objectivos em que muitas vezes não existe propriamente uma métrica que permita medir o seu cumprimento ou não;



- Falta de tempo e de recursos financeiros: a RS continua a surgir nas empresas como um custo adicional e não uma fonte de investimento, tal como acontece com a qualidade, o ambiente ou a segurança;

- Incapacidade negocial para influenciar as práticas de RS: muitos dos fornecedores e clientes ainda não se baseiam nas práticas de RS para a venda/aquisição de produtos.

## **2.7. IMPLEMENTAÇÃO DE SGRS**

O Sistema de Gestão da Responsabilidade Social surge nas empresas com o evoluir da integração dos restantes sistemas de gestão: Sistema de Gestão da Qualidade, Sistema de Gestão Ambiental e Sistema de Gestão da Segurança e Higiene no Trabalho.

Pode considerar-se o Sistema de Gestão da Qualidade como a semente dos restantes sistemas. Para orientar a implementação/certificação deste sistema, surgiu em 1987, a série de normas ISO 9000. Esta série de normas orienta as empresas a organizarem-se a nível da Qualidade e a promover a normalização de produtos e serviços, para que a qualidade dos mesmos seja permanentemente melhorada, bem como estabelece requisitos que auxiliam na melhoria dos processos internos, na maior produtividade dos colaboradores, na verificação da satisfação dos clientes, colaboradores e fornecedores, num processo contínuo de melhoria do Sistema de Gestão da Qualidade (Croft, 2008).

A nível ambiental, foi publicada em 1996 a primeira série das normas ISO 14000, que constituiu o “coroamento de uma longa caminhada em prol da conservação do meio ambiente e do desenvolvimento em bases sustentáveis” (Valle, 2002:22). A série ISO 14000 orienta as empresas a serem ecoeficientes e a transmitirem uma boa saúde ambiental.

Em 1999 surgem na Europa as OSHAS 18001, e em 2001, em Portugal, a NP 4397, que contêm os requisitos a satisfazer para implementar/certificar um Sistema de Gestão da Segurança, cujo principal objectivo é a promoção da saúde, higiene e segurança de todos os trabalhadores da empresa, orientando-se estas normas para a redução dos riscos/perigos em cada posto de trabalho (Huges et al, 2007).

A certificação dos SGRS é um tópico ainda muito recente no mundo actual. As normas publicadas no século XX (*SA 8000 – Sistemas de Gestão da Responsabilidade*

*Social* e *AA 1000 – Accountability*) surgiram de modo a padronizar um conjunto de indicadores referentes aos aspectos éticos e de RS no desenvolvimento dos negócios.

A norma *SA 8000 – Sistemas de Gestão da Responsabilidade Social*, elaborada pelo Council Economic Priorities Accreditation Agency (CEPAA), e publicada em 1998, foi desenvolvida com base nos conceitos da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e centra-se no respeito pelos direitos humanos e dos trabalhadores (Tenório et al, 2006). Esta norma foi desenvolvida com base na família de normas ISO 9000, utilizando os princípios das acções preventivas e correctivas, melhoria contínua, auditorias interna e externas e do sistema de gestão baseado na documentação.

A norma *SA 8000 – Sistemas de Gestão da Responsabilidade Social* veio “atender a uma necessidade dos consumidores mais esclarecidos, que se preocupam com a forma como os produtos são produzidos, e não apenas com a sua qualidade.” (Matos et al, 2007:320).

Existem várias empresas portuguesas que certificaram o seu SGRS, de acordo com este referencial. Temos como exemplo, o Grupo Auchan (grupo detentor das marcas Jumbo e Pão de Açúcar) e as empresas TNT Expresso (líder nacional dos transportes expressos), SIMRIA (Sistema Multinacional de Saneamento de Aveiro) e Nova Delta (empresa transformadora de café).

A Nova Delta é um dos grandes exemplos de uma organização socialmente responsável com o seu SGRS certificado pela SA 8000. Este sucesso é fruto “dos valores do seu fundador, o Comendador Rui Nabeiro, que são a humildade; a qualidade total; a lealdade; a solidariedade e a cidadania, dando origem a um empresa de rosto humano assente no diálogo e fidelização dos parceiros interessados como estratégia de desenvolvimento da organização e da marca. A Delta conseguiu obter uma diferenciação inimitável ao longo do tempo, porque desde a sua fundação, desenvolveu uma estratégia de responsabilidade social que incorpora as necessidades de todas as partes interessadas, dando origem a um sistema de gestão de resto humano que se caracteriza pelo diálogo, empreendedorismo responsável, formação ao longo da vida e pela inovação disruptiva” (Saraiva, 2009, pp 188-189).

A norma *AA 1000 – Accountability* foi desenvolvida pelo Institute of Social and Ethical Accountability (ISEA) e publicada em 1999. Esta norma foi criada com o objectivo de apoiar as organizações na definição das suas metas, no acompanhamento da evolução

dos indicadores, na auditoria e na elaboração de relatórios de desempenho. Objectiva, desta forma, a orientação do desenvolvimento e do desempenho da empresa nas áreas social, ambiental e económica, apoiando o desenvolvimento sustentado (Neves, 2003).

Está prevista para 2010 a publicação da ISO 26000, com base nos acordos e estratégias celebradas no mundo para a promoção da Responsabilidade Social e do desenvolvimento sustentável. A ISO 26000 não será uma norma para certificação, mas antes um guia de orientações para a incorporação da RS e ambiental nas actividades de uma organização; prevê-se também que a norma venha a dar indicações sobre os principais instrumentos, sistemas e entidades que, actualmente, tratam do tema, visando, desta forma, a orientação das organizações de todos os tipos e tamanhos sobre os cuidados e princípios que devem ser seguidos por quem, um dia, desejar tornar-se uma organização socialmente responsável (Kehal et al, 2006).

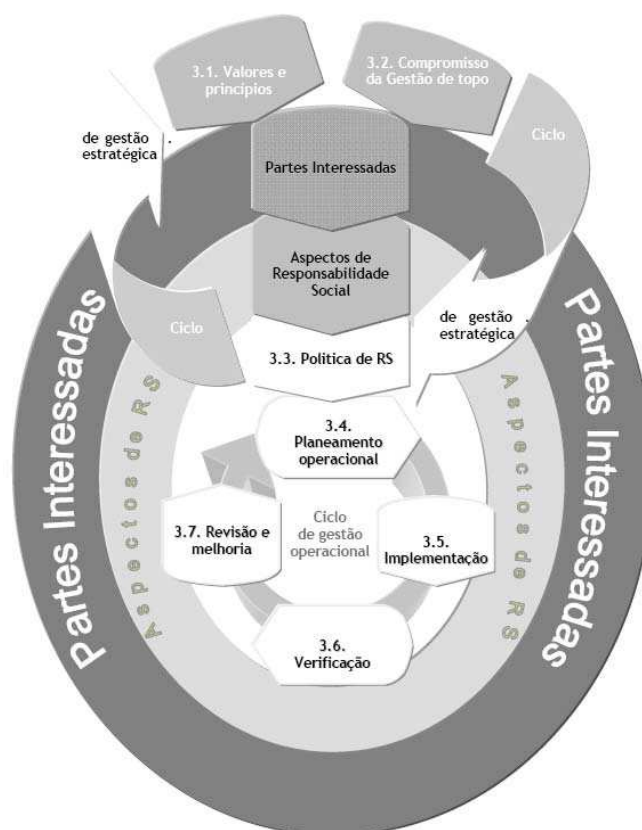
No quadro do desenvolvimento da ISO 26000, foi recomendado que cada país ou região criasse uma resposta de acordo com a sua realidade, de modo a que cada organização possua instrumentos localmente adaptados para a definição e implementação da RS e veja os seus investimentos neste domínio reconhecidos e valorizados pelas suas partes interessadas. Na sequência desta recomendação surgiu, no início de 2008, a norma portuguesa *NP 4469-1:2008: Sistema de Gestão da Responsabilidade Social Parte 1: Requisitos e linhas de orientação para a sua utilização*.

Esta norma permite a certificação de um SGRS e cobre três áreas fundamentais de uma empresa: ambiental, social e económica, dando um ênfase particular às suas partes interessadas.

Os requisitos desta norma são genéricos e aplicam-se a todas as organizações públicas ou privadas independentemente do tipo, dimensão ou personalidade jurídica.

A certificação permite não só uma concreta melhoria dos processos e dos impactos, mas também uma declaração pública das boas práticas. No entanto, “a implementação e eventual certificação do SGRS de acordo com os requisitos desta norma não significa, por si só, que a organização seja socialmente responsável, mas sim que a sua gestão possui mecanismos para que, potencialmente, venha a sê-lo cada vez mais.” (IPQ, 2008:8).

De acordo com a norma NP 4469-1:2008 (IPQ, 2008), o modelo de implementação do SGRS, tendo por base o esquema da figura 1, desenvolve-se em dois ciclos: um ciclo de gestão estratégica e outro de gestão operacional.



**Figura 1:** Modelo do SGRS segundo a norma NP 4469-1:2008 (fonte: NP 4469-1:2008: Sistema de Gestão da Responsabilidade Social Parte 1: Requisitos e linhas de orientação para a sua utilização).

### CICLO DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Este ciclo inicia-se com a definição dos princípios e valores que dão vida à organização e com o estabelecimento do compromisso por parte da Gestão de Topo. De maneira a delinearem-se os aspectos da Responsabilidade Social da empresa e a identificar quais as suas partes interessadas, é necessário fazer uma análise do contexto ambiental,

económico, social e da própria empresa. Em caso de alteração da estratégia da empresa, esta deve iniciar um novo ciclo.

### CICLO DE GESTÃO OPERACIONAL

Este ciclo inicia-se quando o ciclo da gestão estratégica termina. Neste ciclo coloca-se em prática a política da empresa através do ciclo de melhoria contínua Plan-Do-Check-Act (PDCA).

O presente referencial normativo tem como requisitos para implementação do SGRS, os que se apresentam, resumidamente, de seguida (IPQ, 2008):

Requisito 3.2. – Valores e Princípios da RS: Os valores de orientação de uma organização devem ser definidos, documentados e comunicados, assegurando-se, pelo menos, a consulta das partes interessadas internas. Os princípios de actuação devem basear-se no cumprimento da legislação e outros regulamentos aplicáveis, no respeito pelas convenções e declarações existentes, no reconhecimento dos aspectos da RS directos e indirectos, na prevenção da poluição, na partilha de informação e no comportamento aberto, no reconhecimento e participação das partes interessadas e na integração dos aspectos de RS seleccionados.

Requisito 3.3. - Compromisso da Gestão de Topo: A Gestão de Topo deve garantir a implementação dos valores a todos os níveis da organização e proporcionar evidências do seu comprometimento na definição, no desenvolvimento, na implementação do SGRS e na melhoria contínua.

Requisito 3.4. - A Política da RS: A Gestão de Topo deve definir e manter a política da RS, garantido que esta é adequada à organização e que inclui o compromisso de envolvimento das partes interessadas, do respeito pelos princípios de RS, da melhoria contínua, do cumprimento dos requisitos legais e regulamentares aplicáveis, garantindo que se encontra documentada, implementada, revista e actualizada, que é comunicada e entendida e que se encontra disponível a todo o público em geral.

Requisito 3.5. – Planeamento Operacional: Devem ser estabelecidos, implementados e mantidos procedimentos para:

- Identificar e aceder aos requisitos aplicáveis, determinando o modo como estes se aplicam na organização;
- Identificar as partes interessadas tendo em conta a escala, a natureza, a localização geográfica das actividades e dos produtos mediante os critérios normativos;
- Determinar as partes interessadas afectas ou que afectam as actividades e produtos da organização;
- Avaliar a eficácia dos programas de envolvimento das partes interessadas, uma vez que estas devem ser envolvidas na fase inicial (antes de definir a política) e na fase de planeamento operacional (definição de programas específicos para o efeito);
- Identificação dos aspectos de RS das actividades e produtos que a organização pode controlar e/ou influenciar;
- Determinar os aspectos que têm, ou possam vir a ter, impacto significativo, positivo ou negativo, sobre a RS, devendo esta informação ser documentada e mantida actualizada.

Devem ser, igualmente estabelecidos, implementados e mantidos objectivos da RS documentados a todos os níveis organizacionais tendo em conta os requisitos legais, os aspectos da RS, os pontos de vista das partes interessadas, os requisitos financeiros, operacionais e de negócio e a melhoria contínua. Estes objectivos devem ser mensuráveis e consistentes com a política da RS, sendo a sua medição feita através de indicadores de desempenho.

Devem também ser estabelecidos, implementados, mantidos e documentados programas que descrevam as tarefas necessárias para atingir cada objectivo e que contenham a designação das responsabilidades e a identificação dos meios necessários e dos prazos de implementação.

Requisito 3.6. – Implementação e Operação: A Gestão de Topo deve garantir a disponibilidade dos recursos (infra-estruturas, recursos tecnológicos, financeiros e humanos) necessários para o estabelecimento, implementação, manutenção e melhoria do SGRS.

As atribuições, responsabilidades e autoridade devem ser definidas, documentadas e comunicadas, devendo a Gestão de Topo nomear um representante para estabelecer, implementar e manter a conformidade com os requisitos normativos, assegurar o

envolvimento das partes interessadas, relatar-lhe o desempenho do SGRS e assegurar a recolha e tratamento da informação relativa aos aspectos de RS.

Qualquer pessoa que desempenhe uma função que cause impacto significativo em termos de RS deve ser competente no que respeita à escolaridade, formação ou experiência. Desta forma, devem ser identificadas as necessidades de formação associadas aos aspectos da RS, ao SGRS e aos requisitos desta norma e todos os colaboradores sensibilizados para a conformidade com a política da RS, os procedimentos e requisitos do SGRS, os aspectos da RS e os seus impactos, os benefícios em termos de RS da melhoria do seu desempenho individual, as suas atribuições e responsabilidades para atingir a conformidade com os requisitos do SGRS e as consequências potenciais de desvios aos princípios e aos procedimentos propostos.

Os fornecedores devem ser qualificados e seleccionados, com base na sua capacidade para cumprir os princípios da RS, devendo estes estarem sensibilizados para a importância da conformidade com esta norma.

A documentação do SGRS deve incluir: política da RS, objectivos e programas; descrição do âmbito do SGRS, documentos, incluindo registos.

Desta forma, devem ser estabelecidos, implementados e mantidos procedimentos para aprovação dos documentos, assegurar que são identificadas as alterações e o estado da revisão em curso dos documentos, que as versões relevantes dos documentos se encontram disponíveis nos locais de utilização, que os documentos permanecem legíveis e facilmente identificáveis, que os documentos de origem externa necessários ao planeamento e operação do SGRS são identificados e a sua distribuição controlada, prevenir a utilização involuntária de documentos obsoletos e identificá-los devidamente.

Devem ser, também, estabelecidos e mantidos registos actualizados que permitam dispor de informação de suporte para demonstrar a conformidade com os requisitos do SGRS, procedimentos para a identificação, armazenamento, protecção, recuperação, retenção e eliminação dos registos. Os registos devem-se manter legíveis, identificáveis e rastreáveis.

Devem ser estabelecidos, documentados e mantidos procedimentos para:

- Comunicação interna entre os vários níveis e funções;
- Receber, documentar e responder, de forma clara e transparente, a comunicações relevantes de partes interessadas externas;
- Comunicar periodicamente às partes interessadas o seu desempenho na RS. A comunicação deve conter informação sobre os valores da organização, o SGRS, as partes interessadas significativas e o seu processo de envolvimento, os aspectos de

RS significativos, os indicadores, os objectivos, os programas em curso e o desempenho da RS e sua evolução;

➤ Identificar e responder a situações de emergência e potenciais incidentes que possam ter impacto em termos de RS. A organização deve responder às situações de emergência e aos incidentes e prevenir ou mitigar os respectivos impactos adversos em termos de RS. Os procedimentos de preparação e resposta a emergências devem ser examinados periodicamente, e quando necessário revistos, em particular após a ocorrência de incidentes ou situações de emergência. Estes procedimentos devem ser testados periodicamente.

Requisito 3.7. - Verificação: Devem ser estabelecidos, implementados e mantidos métodos de monitorização, medição e análise da satisfação das partes interessadas, do cumprimento dos objectivos definidos, da eficácia do SGRS, da conformidade legal e da informação relativa à percepção das partes interessadas, de acordo com as suas necessidades e perspectivas face à organização.

O impacto da organização deve ser monitorizado e medido em termos de RS através de indicadores de desempenho, controlo da informação para monitorizar a adequação e eficácia da política de RS, procedimentos e resultados de desempenho em relação aos objectivos estabelecidos, aos requisitos desta norma e outros requisitos que a organização subscreva.

Devem ser averiguadas, tratadas e respondidas as preocupações das partes interessadas, face à política de RS e aos requisitos da norma e realizadas acções de minimização dos impactos de RS, bem como assegurar que as partes interessadas são abrangidas ao estabelecer, implementar e manter o SGRS.

As não conformidades reais ou potenciais, face à política de RS e aos requisitos desta norma devem ser averiguadas, tratadas e respondidas. A organização deve ainda, realizar acções de minimização dos respectivos impactos ambientais em termos de RS.

As auditorias internas ao SGRS são realizadas em intervalos planeados de modo a determinar se o sistema está em conformidade com as disposições planeadas, incluindo os requisitos desta norma e se foi adequadamente implementado e mantido. As informações sobre os resultados das auditorias devem ser dados a conhecer à Gestão de Topo informações sobre os resultados das auditorias.

Requisito 3.8. - Revisão e Melhoria: A revisão pela gestão deve ser efectuada em intervalos planeados, sendo esta frequência determinada pelas necessidades da organização. Os registos da revisão devem ser mantidos pela Gestão de Topo.



A organização deve melhorar continuamente o seu desempenho da RS e a eficácia do sistema.

Devem ser estabelecidos, implementados e mantidos procedimentos para:

- Identificar as não conformidades, determinar as suas causas, avaliar a necessidade de acções que assegurem a não repetição da não conformidade registada, determinar e implementar as acções necessárias, registar os resultados das acções implementadas e rever a eficácia das acções correctivas implementadas;
- Determinar potenciais não conformidades e as suas causas, avaliar a necessidade de acções para prevenir a ocorrência de tais não conformidades, determinar e implementar as acções necessárias, registar os resultados das acções implementadas e rever a eficácia das acções preventivas implementadas.

Ao longo deste capítulo foram apresentados vários conceitos e a sua evolução, bem como as normas de certificação existentes e os requisitos necessários para implementar um SGRS.

Desta forma, após este enquadramento, passar-se-á no Capítulo 3, à apresentação de um estudo de caso desenvolvido no grupo ASM. Mediante este capítulo podemos colocar em prática os conceitos atrás abordados.

### **3. ESTUDO DE CASO: A RS NO GRUPO A. SILVA MATOS**

Neste capítulo irá ser apresentada a implementação de um SGRS, de acordo com a norma NP 4469-1:2008, no grupo ASM.

Nesta apresentação serão retratadas as principais práticas de RS desenvolvidas pelo grupo empresarial em questão. Posteriormente, passa-se pela descrição das etapas já concluídas na implementação do SGRS e as acções a serem adoptadas para a concretização das futuras etapas, culminando com a análise da percepção dos colaboradores das 4 empresas onde se encontra em curso a implementação do SGRS.

#### **3.1. IMPLEMENTAÇÃO DO SGRS**

Desde há vários anos que o grupo ASM, principalmente a empresa ASMM, empresa fundadora do grupo, tem vindo a desenvolver várias actividades na área da RS. Contudo, estas actividades foram surgindo de modo implícito e muito em virtude da proximidade que o grupo possui com os seus colaboradores e com a sociedade envolvente, bem como pelo espírito socialmente responsável do seu presidente Adelino Silva Matos e da sua esposa Edite Costa Matos, pelo que até muito recentemente (2008) nunca tinha sido pensada a implementação de um SGRS, e muito menos a sua certificação.

As actividades que o grupo ASM realiza, e que se podem considerar como práticas de Responsabilidade Social enquadradas nas duas dimensões, externa e interna, referidas no capítulo 2, são as que se apresentam seguidamente.

##### **Dimensão Externa:**

- Todos os anos é analisado o plano de actividades de uma I.P.S.S. local e atribuído um donativo que vise o seu desenvolvimento;
- Em parceria com a Escola Básica 2+3 e a Câmara Municipal local, são desenvolvidos cursos técnico-profissionais, com cedência de instalações, tutores, equipamentos, entre outros, de forma a promover o sucesso escolar e a minimizar o abandono escolar;
- O Grupo ASM é representante dos interesses económicos do Concelho na Assembleia de Escola da Escola Básica 2+3 local;

- Integração curricular e laboral dos jovens provenientes de cursos técnicos;
- Protocolos de cooperação com Universidades e Institutos Politécnicos, para desenvolvimento de estágios curriculares e profissionais, bem como projectos de fim de curso;
- O Grupo ASM é sócio fundador do VougaPark, pólo tecnológico regional, que forma quadros intermédios;
- Integração social, familiar e profissional de estrangeiros e respectivas famílias;
- Fundação Edite Costa Matos - Mão Amiga, que apoia aos mais desfavorecidos em termos económicos, médicos e bens essenciais à sobrevivência.

#### **Dimensão Interna:**

- Elaboração de Planos de Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho com vista à protecção adequada de todos os colaboradores;
- Adaptação ao posto de trabalho, devido a factores etários, doença ou outros;
- Serviço de Medicina Curativa e de Medicina do Trabalho, com Posto Médico devidamente credenciado pelo Ministério da Saúde;
- Redução do impacto ambiental através de minimização e reciclagem de resíduos e da prevenção da poluição na origem (emissões para a atmosfera, descargas de efluentes, ruído);
- Seguro de saúde e seguro de acidentes pessoais, com cobertura profissional e extra-profissional para todos os colaboradores;
- Seguro de saúde com cobertura de consultas, exames e internamento hospitalar;
- Seguro poupança reforma a atribuir aos colaboradores que saem do grupo para a reforma;

- Protocolos com entidades externas, que concedem benefícios financeiros e não financeiros de apoio à família (crédito habitação, formação extra-profissional, assessoria escolar e orientação vocacional, apoio médico-familiar, etc);
- Apoio aos colaboradores em diversas situações, como por exemplo, no preenchimento de documentos oficiais (ex.: IRS);
- Apoio financeiro directo aos colaboradores para aquisição de novas tecnologias, através da substituição no pagamento;
- A progressão na carreira é desenvolvida de acordo com o desempenho e as qualificações;
- Desenvolvimento e apoio na promoção da qualificação pessoal dos colaboradores;
- Protocolo com Centro de Reconhecimento de Competências, para validação de competências dos colaboradores, promovendo a melhoria do nível de escolaridade;
- Formação profissional qualificante, aquando do recrutamento de indiferenciados;
- Promoção e pagamento de mestrados e pós-graduações a colaboradores em posição de chefia superior;
- Prémio de Antiguidade atribuído aos colaboradores aos 10 e 20 anos ao serviço no grupo;
- Festa de Natal para todos os colaboradores e seus familiares, com a oferta de um bolo-rei e uma garrafa de espumante;
- Oferta de brinquedos, no Natal, aos filhos dos colaboradores com idade até aos 12 anos;
- Almoço de Aniversário do grupo com todos os colaboradores;
- No Aniversário do colaborador, oferta de um bolo e de uma garrafa de espumante;

- Desenvolvimento de actividades extra-profissionais, como, por exemplo, passeios de btt, canoagem, torneios de futebol, entre outros.

Com o recente crescimento do grupo e o seu envolvimento numa sociedade cada vez mais exigente, e após as certificações integradas na área da qualidade, ambiente e segurança, começou-se a reflectir sobre as actividades descritas anteriormente e a possibilidade de as mesmas corresponderem a práticas de RS, tendo surgido, no final de 2007, a oportunidade da implementação de um SGRS no grupo.

Nesta altura, a norma de certificação em RS em vigor nesta área era a SA 8000:2001, pelo que se iniciou a elaboração do plano da qualidade (ver anexo 3) para implementação da norma. Logo à partida, verificou-se que estes requisitos normativos eram bastante simples e muito desligados da realidade portuguesa. São exemplos, a proibição de trabalho infantil, trabalho forçado, liberdade de ligação a sindicatos, entre outros. Estes são requisitos, que *a priori*, já devem ser cumpridos no âmbito legal do nosso país, pelo que a A. Silva Matos admitiu: “Vai ser fácil implementar este SGRS. A maioria dos requisitos já é legalmente cumprida.”

Em Março de 2008, foi publicada a primeira norma portuguesa de certificação em RS, a NP 4469-1:2008 – *Sistemas de Gestão da Responsabilidade Social. Parte 1: requisitos e linhas de orientação para a sua utilização*, tendo surgido pouco tempo depois, a oportunidade de formação num workshop da AEP, iniciando-se assim a formação em RS no grupo com a participação do responsável da GQAS. Com a participação neste *workshop* a A. Silva Matos, Metalomecânica S.A. foi convidada para fazer a apresentação das suas actividades socialmente responsáveis no segundo *workshop* realizado pela associação.

Neste seguimento, adquiriu-se a norma de certificação portuguesa, e fazendo uma análise dos requisitos normativos que se encontravam ou não a ser cumpridos, elaborou-se o plano da qualidade correspondente (ver anexo 4). Este foi aprovado pela Administração, iniciando-se desta forma, a implementação do SGRS.

De acordo com o Plano da Qualidade elaborado (ver anexo 4) era necessário proceder a algumas revisões documentais, pelo que se procedeu à realização das tarefas abaixo descritas.

### **Requisito 3.2.1. - Missão e Valores do grupo ASM**

Verificando-se ser necessário a actualização da missão e dos valores do grupo ASM de modo a integrar a consulta aos colaboradores e accionistas, foi solicitado o ficheiro informático que se encontrava na posse da Administração.

Não foi fácil determinar, de modo resumido, o que realmente era necessário descrever na missão, na visão e nos valores do grupo. Contudo, após alguns rascunhos, obteve-se o documento que se apresenta em anexo (ver anexo 5).

### **Requisitos 3.3 e 3.4 - Política da Qualidade, Ambiente e Segurança**

Embora a ASMM e ASME tivessem Administrações e instalações distintas, o documento da Política da Qualidade, Ambiente e Segurança era o mesmo. Não era visivelmente agradável, ao visitar as instalações da ASME ver uma Política da Qualidade, Ambiente e Segurança afixada com a assinatura da Administração da ASMM, e quando se visitavam a instalações da ASMM ver o documento assinado pela Administração da ASME.

Desta forma, e também com vista à integração dos sistemas de gestão das empresas do grupo, procedeu-se na revisão do documento também à integração das várias Políticas (ASMM, ASME e CIT) numa só (existe um documento para cada empresa, muito embora o texto seja igual, apenas diferindo no logótipo e no responsável de aprovação), passando esta a designar-se Política Integrada do Grupo ASM.

Com vista ao cumprimento dos requisitos normativos, verificaram-se algumas dúvidas ao descrever este documento, uma vez que como o texto existente era uma Política adequada para os três sistemas de gestão, já estava bastante condensada e direccionada para aqueles sistemas. Ao descrever tudo o que se pretendia, o documento acabou, primeiramente, por ocupar duas páginas, o que o tornou bastante “maçudo”. Assim, procedeu-se a uma nova reestruturação de todo o texto, terminando no documento que se encontra em anexo (ver anexo 6).

A Política Integrada do Grupo encontra-se afixada nas empresas e irá ser publicada no site do grupo, que se encontra em remodelação.

### **Requisito 3.5.1. e 3.7.2. - Requisitos Legais e Outros**

Verificou-se a necessidade de revisão do Procedimento Qualidade e Ambiente (PQA) 068 “Requisitos Legais e Outros”, por forma a assegurar a identificação e o acesso aos requisitos legais e outros requisitos que o grupo subscreva, bem como determinar o modo como estes requisitos se aplicam aos aspectos de RS do grupo. Neste sentido, o PQA passou a definir o modo de acesso à legislação aplicável, os responsáveis pela sua consulta e análise e pela sua comunicação ao grupo e às suas partes interessadas, como se pode observar no anexo 7.

Toda a análise, essencialmente legislação laboral, irá ser realizada de acordo com a sua aplicabilidade mediante os requisitos do software Uebeg recentemente adquirido pelo grupo.

#### **Requisitos 3.5.2.1, 3.5.2.2, 3.5.2.3, 3.5.3.1 e 3.5.3.2 - Partes Interessadas**

A primeira etapa a ser realizada pela GQAS em colaboração com os outros serviços, para dar cumprimento aos requisitos enunciados, será a da elaboração de um PQA designado “Partes Interessadas”. Este procedimento deverá identificar as Partes Interessadas do grupo e assegurar a sua participação na Política Integrada do Grupo e no cumprimento do Programa de Gestão de RS (também a elaborar).

Posteriormente, irá também ser elaborado um PQA designado “Aspectos de Responsabilidade Social”, o qual identificará os aspectos de RS das actividades e produtos que o grupo controla e aqueles que influencia. Com base neste PQA deverá ser preenchida uma “Matriz de Levantamento dos Aspectos de Responsabilidade Social”, de modo a determinar se os aspectos têm ou podem vir a ter impacto significativo, positivo ou negativo, na RS.

#### **Requisito 3.5.4.1 - Objectivos**

No grupo já existem alguns indicadores de desempenho que recaem sobre o cumprimento deste requisito normativo, tais como:

- Aumento do número de postos de trabalho avaliados e diminuição do número de situações perigosas verificadas: com o aumento do número de postos de trabalho, avaliados pretendem-se criar cada vez melhores condições de trabalho e melhor segurança para cada trabalhador, diminuindo-se o número de situações perigosas;

- Diminuir o índice de sinistralidade: Este indicador encontra-se interligado com o anterior, sendo objectivo diminuir o número de acidentes de trabalho ocorridos;

- Diminuição da quantidade de Compostos Orgânicos Voláteis (COV's) emitidos: pretende-se diminuir cada vez mais a quantidade de COV's emitidos, contribuindo para um ambiente mais limpo e salubre.

Contudo, é necessário melhorar os objectivos acima descritos e criar novos objectivos, como, por exemplo, objectivos relacionados com a satisfação da sociedade, com a angariação de fornecedores/clientes socialmente responsáveis e aumentar a satisfação dos colaboradores, de modo a retê-los mais tempo no grupo e a atrair novos colaboradores com espírito empreendedor.

#### **Requisito 3.5.4.2. - Programa de Gestão da Responsabilidade Social**

A GQAS, em colaboração com os restantes serviços, deve proceder à elaboração de um Programa de Gestão da Responsabilidade Social com uma estrutura semelhante à do Programa de Gestão da Qualidade já existente no grupo. Neste programa devem ser descritas as acções a desenvolver no âmbito da Responsabilidade Social quer na sua dimensão interna, quer na sua dimensão externa, de modo a alcançar os objectivos definidos. Para cada acção deverá ser atribuído o serviço responsável pela sua concretização, bem como os meios necessários e o prazo estipulado para a sua realização.

#### **Requisito 3.6.1.2 - Declaração de Nomeação do Representante da Gestão**

Procedeu-se à revisão da Declaração de Nomeação do Representante da Gestão já existente no âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança (SGQAS) (ver anexo 8), de modo a assegurar que o SGRS fosse estabelecido, implementado e mantido em conformidade com os requisitos normativos, o adequado envolvimento das partes interessadas, a recolha e tratamento de informação relativa aos aspectos da RS, o relato do desempenho do SGRS à Gestão de Topo para efeitos de revisão do sistema, incluindo informação para melhoria e promoção da consciencialização para com os aspectos da RS a todos os níveis.



A Administração achou por bem atribuir esta responsabilidade ao responsável pela GQAS, uma vez que este já tinha as responsabilidades inerentes ao SGQAS.

### **Requisito 3.6.2. - Competência, Formação e Sensibilização**

Tal como definido no Plano da Qualidade da NP 4469-1:2008, o Serviço de Gestão de Pessoas, passará a incluir este requisito na sensibilização aos novos colaboradores e colaboradores temporários, que se realiza no seu primeiro dia de trabalho. Os intervenientes na implementação da norma e, aquando da sua implementação formal, os restantes colaboradores, irão receber formação em RS.

Neste sentido, irão ser revistos, pelo Serviço de Gestão de Pessoas, alguns documentos, tais como:

IT 013 “Acolhimento e Integração”: descrever o modo como irá ser incluída a sensibilização em RS no primeiro dia de trabalho dos novos colaboradores e colaboradores temporários;

Manual de Acolhimento: sensibilizar os novos colaboradores e colaboradores temporários para o SGRS existente no grupo;

Manual de Análise e Descrição de Funções: descrever os requisitos que cada função deve ter em termos de RS.

### **Requisitos 3.6.3.1. e 3.6.3.2. - Selecção e Controlo dos Fornecedores**

A Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança (GQAS) procedeu à revisão do PQA 014 “Qualificação de Fornecedores”, de modo a seleccionar os fornecedores de acordo com o nível de criticidade e envolvimento destes com o grupo, bem como garantir a sensibilização dos fornecedores para a importância da conformidade com esta norma. Aquando da recepção da matéria-prima, estes fornecedores serão avaliados quanto ao respeito pelas questões de RS (ver anexo 9).

Neste seguimento, procedeu-se igualmente à revisão dos Questionários a Fornecedores de modo a integrar os requisitos desta norma (ver anexo 10).

Por fim, elaborou-se uma carta para enviar aos fornecedores qualificados, de modo a sensibilizá-los para o cumprimento dos requisitos desta norma e para a realização de práticas de RS (ver anexo 11). Não foi fácil fazer uma carta em que ao mesmo tempo se sensibilizam os fornecedores e se solicita o seu cumprimento com os requisitos da norma, uma vez que o que se pretende é solicitar actividades ainda muito pouco frequentes na nossa sociedade e muito pouco impregnadas no mundo empresarial, tais como transparência nos negócios, união de parceiros, entre outras.

Neste ponto, surgiram várias dúvidas ao nível de especificar qual das normas seria mais benéfica adoptar para o SGRS, uma vez que a maioria dos fornecedores não são portugueses. Como a norma NP 4469-1:2008 é uma norma portuguesa, esta apenas se iria aplicar aos fornecedores portugueses, uma vez que não se pode obrigar um fornecedor estrangeiro a cumprir os requisitos de norma portuguesa. Desta forma, a solução encontrada foi, para os fornecedores portugueses enviar documentos relativos ao cumprimento da NP 4469-1:2008 e para os fornecedores estrangeiros, documentos baseados na SA 8000:2001, única norma internacional de implementação do SGRS.

#### **Requisito 3.6.4.1. - Manual da Qualidade, Ambiente e Segurança**

A GQAS procedeu à revisão do Manual da Qualidade, Ambiente e Segurança. Aproveitando-se a necessidade de revisão do MQAS para integração da empresa CIT no SGQAS do grupo, referiu-se igualmente a implementação do SGRS no grupo e introduziu-se a Política Integrada do Grupo revista. Continua em falta a actualização das ligações entre os requisitos e os procedimentos e serviços responsáveis e participantes. Esta etapa completar-se-á após a elaboração e revisão de toda a documentação necessária, tal como a elaboração dos procedimentos relativos às partes interessadas, aos aspectos de RS e da revisão aos organigramas dos processos.

#### **Requisito 3.6.4.2. - Controlo dos Documentos**

Todos os documentos, à semelhança do que já acontece com o SGQAS:

- Passam pela aprovação da Administração ou responsável do serviço, consoante o tipo de documento, antes da sua emissão;

- Quando necessários são revistos, actualizados e reprovados, ficando identificadas as alterações efectuadas (neste momento, as alterações ficam registadas utilizando a ferramenta “Registar alterações” do Windows);

- É assegurado que não existem em utilização versões de documentos obsoletas, uma vez que estas são carimbadas com o carimbo “Obsoleto”, e aquando de uma revisão é emitido um protocolo de distribuição onde a pessoa que recebe uma cópia do documento valida em como recebeu a cópia do documento e devolve a cópia obsoleta, que é automaticamente destruída pela GQAS;

- Todos os documentos com origem externa são distribuídos em papel para o serviço correspondente. Brevemente, estes documentos irão passar a ser digitalizados e enviados para o serviço em questão electronicamente.

#### **Requisito 3.6.5.1. - Comunicação Interna**

Tal como acontece com a comunicação interna do SGQAS, a comunicação interna do SGRS irá realizar-se através do novo programa documental Uebeq, recentemente instalado no grupo, do correio electrónico e correio interno de documentos em formato de papel, tal como referido no PQA 070 “Comunicação” (ver anexo 12).

#### **Requisito 3.6.5.2. - Comunicação Externa**

A GQAS reviu o PQA 070 “Comunicação”, onde se passou a descrever a comunicação do SGRS através do novo site do grupo (ver anexo 12).

#### **Requisito 3.6.6. - Controlo Operacional**

Irá ser elaborado pela GQAS o PQA com a designação “Aspectos de Responsabilidade Social”, de modo a descrever o modo de controlo das situações onde a sua inexistência possa conduzir a desvios à Política Integrada do grupo, e onde serão especificados os aspectos de RS significativos para as matérias-primas críticas para conformidade com os requisitos do produto. Este procedimento deve ser comunicado a todos os fornecedores e subcontratados.

### **Requisito 3.6.7. - Preparação e Resposta a Emergência**

A GQAS irá rever o PQA 072 “Estado de Prontidão e Resposta a Emergência” e o “Plano de Emergência Interno” já existentes no grupo na área do Sistema de Gestão da Segurança.

Nesta revisão irá ser incluída a identificação das situações de emergência e potenciais acidentes que possam colocar em causa a RS do grupo, bem como o modo de resposta a estas situações. Deve ser também definida a prevenção e/ou mitigação dos respectivos impactos adversos em termos de RS.

### **Requisito 3.7.1. e 3.7.1.1. - Monitorização e Medição / Satisfação das Partes Interessadas**

Irá ser realizada, pelo Serviço de Gestão de Pessoas, a revisão ao documento Mod SP 144 “Inquérito à Satisfação dos Colaboradores” de modo a inserir a medição da satisfação dos colaboradores do grupo em termos de RS.

Pela GQAS, irá ser realizada a revisão ao Mod GQ 301 “Inquérito à Satisfação dos Clientes, de modo a introduzir a medição da sua satisfação relativamente à RS implementada no grupo.

### **Requisito 3.7.3. - Preocupações**

Irá ser colocado no novo site do grupo, uma espaço para registo de sugestões, reclamações e preocupações por parte das partes interessadas do grupo. Estas podem, igualmente, contactar com o grupo através de correio, telefone ou e-mail, de modo a demonstrar as suas preocupações.

### **Requisito 3.7.4. - Não Conformidades**

Tal como já é realizado a nível do SGQAS, irão ser integradas as situações aplicáveis ao SGRS na revisão do PQA 082 “Controlar Não Conformidades”. Irá tornar-se rotina no grupo, a abertura e tratamento de FNC's relativas a questões de RS.

### **Requisito 3.7.5. - Auditorias Internas**

A GQAS irá rever os documentos abaixo indicados, de forma a integrar os requisitos do SGRS no SGQAS já existente, de modo a que as auditorias internas do grupo, realizadas anualmente, tenham em conta os requisitos da NP 4469-1:2008.

- PQA 044 “Auditorias Internas ao Sistema de Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança”, de modo a contemplar as auditorias internas ao SGRS. Estas auditorias serão realizadas de modo integrado para os quatro sistemas;
- Mod GQ 507 “Relatório de Auditorias Internas da Qualidade, Ambiente e Segurança”, de modo a inserir os requisitos do SGRS auditáveis;
- Mod GQ 203 “Programa de Auditorias Internas”, de modo a integrar e programar as auditorias internas ao SGRS;
- Mod GQ 206 “Lista de Auditores Internos”, de modo a definir quem está preparado e tem formação para a realização das auditorias internas ao SGRS.

#### **Requisito 3.8.1., 3.8.1.1. e 3.8.1.2. - Revisão pela Direcção**

A Revisão pela Direcção do SGQAS, realizada anualmente no primeiro trimestre do ano, passará a incluir o debate de questões relacionadas com as actividades de RS, tais como satisfação das partes interessadas, cumprimento dos objectivos e acções definidas no programa de RS e análise aos aspectos de RS.

#### **Requisito 3.8.2.2 e 3.8.2.3. - Acções Correctivas/Acções Preventivas**

Tal como já acontece no SGQAS implementado, irão ser definidas e realizadas acções correctivas/preventivas, provenientes das não conformidades. Deste modo, a GQAS irá proceder à revisão do PQA 082 “Controlar Não Conformidades” e o PQA 083 “Acção Preventiva”, de modo a contemplar algumas situações aplicáveis ao SGRS que se encontra em implementação.

De acordo com o descrito anteriormente, este SGRS encontra-se em fase de implementação, não estando implementado na sua totalidade. Com o objectivo de dar conhecimento aos colaboradores desta situação e saber qual a sua opinião acerca da

mesma, foi-lhes distribuído um questionário (ver anexo 2). As respostas ao mesmo permitiram obter informação acerca da opinião dos colaboradores relativamente à implementação do SGRS, bem como perceber qual o seu grau de conhecimento sobre o assunto.

No próximo sub-capítulo as respostas a este questionário irão ser analisadas, retirando desta análise as possíveis ilações.

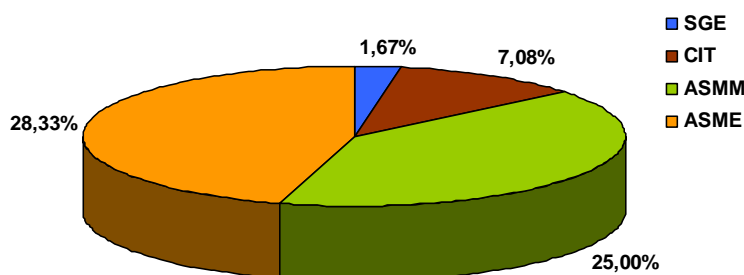
### **3.2. AVALIAÇÃO DA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DO GRUPO A. SILVA MATOS ACERCA DA IMPLEMENTAÇÃO DO SGRS**

Sendo os colaboradores do grupo ASM, o seu activo mais importante, é imprescindível ter em conta a sua opinião acerca da implementação do SGRS. Desta forma, foi distribuído um questionário (ver anexo 2) pelos colaboradores das empresas ASMM, ASME, CIT e SGE (empresas onde se encontra a decorrer a implementação do SGRS).

Seguidamente apresentam-se os resultados da análise estatística das respostas ao questionário, primeiro de uma forma geral para todos os colaboradores e posteriormente para cada empresa, função, sexo<sup>1</sup> e intervalo de idades<sup>2</sup>.

#### **3.2.1. CARACTERIZAÇÃO DOS INQUIRIDOS**

Foram distribuídos questionários por todos os colaboradores das empresas ASMM, ASME, CIT e SGE. Dos 240 questionários entregues foram recebidas 149 respostas, o que perfaz uma taxa de resposta global de 62,08% (ver gráfico 1).



**Gráfico 1:** Percentagem de respostas aos questionários entregues.

<sup>1</sup> Não existem diferenças entre os resultados obtidos para o sexo masculino e para o sexo feminino.

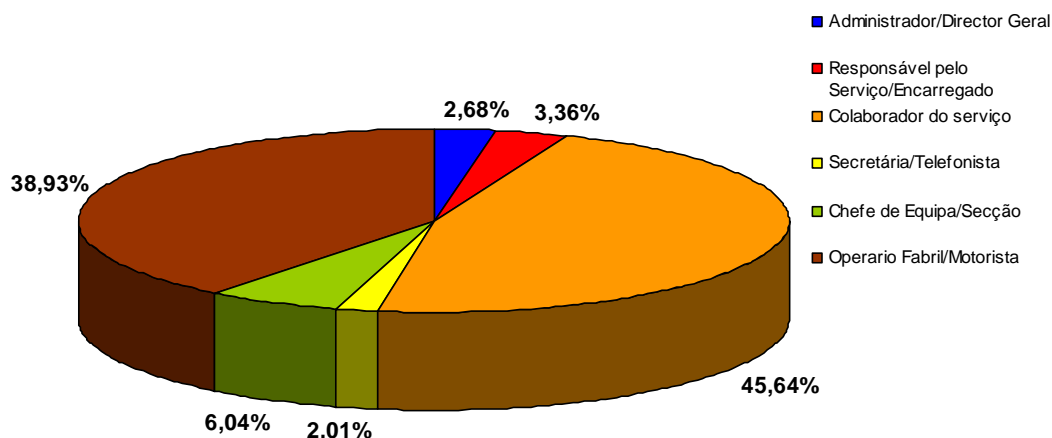
<sup>2</sup> Não existem diferenças entre os resultados obtidos para os diferentes níveis etários.

Contudo, e porque as diferentes empresas do grupo não têm todas a mesma dimensão, calculou-se também a taxa de resposta verificada por empresa (ver tabela 1).

EMPRESA	TAXA DE RESPOSTA
ASMM	61,82%
ASME	78,16%
CIT	40,48%
SGE	30,77%

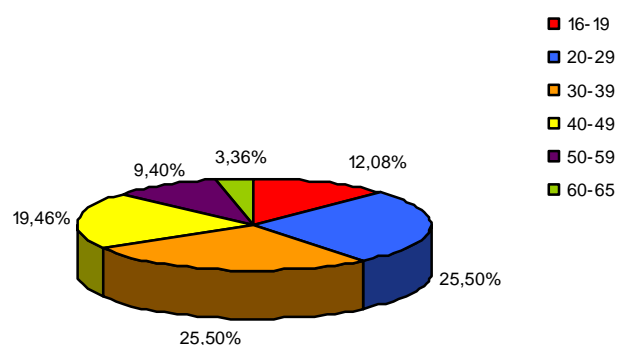
**Tabela 1:** Taxa de resposta por empresa.

De acordo com a taxa de resposta apresentada no gráfico 1, no gráfico 2 apresenta-se a taxa de reposta dividida por função/nível hierárquico. Pode-se observar que foram as funções operários fabris/motorista e colaborador de serviço que tiveram um maior peso na taxa de resposta apresentada. Tal situação, deve-se ao facto de serem estas duas funções que apresentam um maior número de colaboradores.



**Gráfico 2:** Distribuição da taxa de resposta por tipo de função/nível hierárquico.

De acordo com a distribuição da taxa de resposta por intervalos de idade, apresenta-se, no gráfico 3, a análise destes dados. A maior percentagem de respostas verifica-se nas idades compreendidas entre os 16 e os 49 anos, possivelmente porque a maioria dos colaboradores do grupo se encontram neste intervalo de idades.



**Gráfico 3:** Distribuição da taxa de resposta por intervalo de idade

De acordo com o sexo, cerca de 92% dos colaboradores que responderam ao questionário eram do sexo masculino e 8% eram do sexo feminino.

### **3.2.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL E SISTEMAS DE GESTÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL**

De uma forma geral, a maioria dos colaboradores do grupo ASM (52%) definem Responsabilidade Social como sendo o “Compromisso adoptado pelas organizações com o objectivo de contribuírem para o desenvolvimento económico sustentável, enquanto promovem a qualidade de vida dos trabalhadores e das suas famílias, das comunidades locais e da sociedade em geral”, seguindo-se 22% dos colaboradores que definem RS como o “Conjunto de actividades através do qual uma organização decide, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo” (ver gráfico 4).

Estas respostas reflectem que os colaboradores do grupo ASM conhecem relativamente bem o conceito de Responsabilidade Social (ver subcapítulo 2.1.).

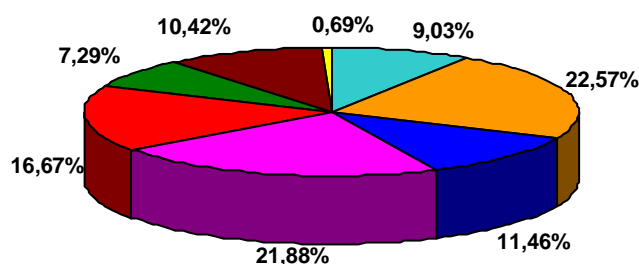




**Gráfico 4:** Representação gráfica das respostas à questão “O que entende por Responsabilidade Social?”.

No geral, 22,57% dos colaboradores consideram que o “apoio aos colaboradores em assuntos de ordem económica e financeira (ex.: preenchimento de impressos, assuntos relacionados com segurança social, bancos, impostos,...)” é uma prática de Responsabilidade Social, seguindo-se 21,88% que consideram ser a “formação em questões de higiene e segurança no trabalho, ambientais e relacionadas com o seu posto de trabalho” (ver gráfico 5).

De facto, observa-se que os colaboradores, apesar de conhecerem o conceito de RS, ainda não se encontram muito informados acerca das actividades que podem constituir práticas de RS. Conclui-se esta situação, pelo facto de alguns colaboradores considerarem as actividades “os colaboradores são retribuídos pelo seu trabalho” e “formação em questões de higiene e segurança no trabalho, ambientais e relacionadas com o seu posto de trabalho” práticas de Responsabilidade Social. De facto, a “Formação em questões de higiene e segurança no trabalho, ambientais e relacionadas com o seu posto de trabalho” poderia ser considerada uma prática de RS se apenas se referenciasse a formação em assuntos ambientais. A formação em HST e relacionada com o posto de trabalho do colaborador são obrigações legais.



Os colaboradores são retribuídos pelo seu trabalho

Apoio aos colaboradores em assuntos de ordem económica e financeira (ex.: preenchimento de impressos, assuntos relacionados com segurança social, bancos, impostos,...)

Disponibilização semanal de um médico do trabalho

Formação em questões de Higiene e Segurança no Trabalho, ambientais e relacionadas com o seu posto de trabalho

Apoio aos mais carenciados através da Fundação Edite Costa Matos Mão Amiga

Oferta de estágios

Estabelecimento de relações de parceria e protocolos com escolas e universidades

Não respondeu

**Gráfico 5:** Representação gráfica das respostas à questão “Das seguintes actividades que o grupo ASM realiza, quais considera corresponderem a práticas de Responsabilidade Social?”.

Ao fazer-se uma análise estatística por empresa observa-se que:

- A prática de RS “apoio aos colaboradores em assuntos de ordem económica e financeira (ex.: preenchimento de impressos, assuntos relacionados com segurança social, bancos, impostos,...)” foi uma das principais práticas apontadas pelos colaboradores da ASMM (23,20%), da ASME (21,31%) e da SGE (25,00%);
- A “formação em questões de higiene e segurança no trabalho, ambientais e relacionadas com o seu posto de trabalho” foi uma das práticas mais apontada pelos colaboradores da ASMM (20,80%) e da ASME (27,87%);
- O “apoio aos mais carenciados através da Fundação Edite Costa Matos Mão Amiga” foi das principais práticas de RS consideradas pela ASMM (20,00%), CIT (31,03%) e SGE (25,00%);
- O “estabelecimento de relações de parceria e protocolos com escolas e universidades” foi considerada como a principal prática de RS por 25,00% dos colaboradores da SGE;

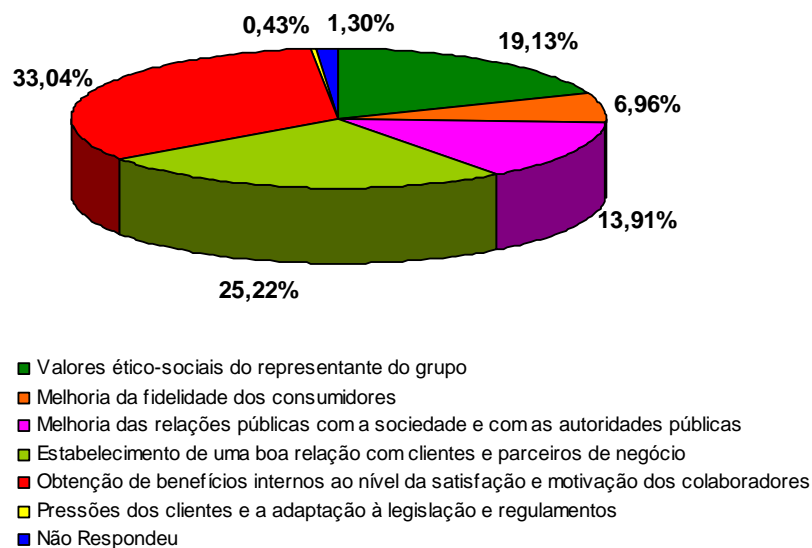
- A prática “os colaboradores são retribuídos pelo seu trabalho” apesar de não se tratar de uma prática de RS, mas de um direito/dever legal, foi apontada como prática de RS por 13,11% dos colaboradores da ASME.

Quando se passa para uma análise estatística por tipo de função que os colaboradores desempenham nas empresas, pode-se concluir o seguinte:

- A prática de RS “apoio aos mais carenciados através da Fundação Edite Costa Matos Mão Amiga” é considerada uma das principais práticas de RS pelos colaboradores com a função de Responsável do Serviço/Encarregado (38,46%) e pelos colaboradores com a função de Administrador/Director Geral (26,67%);
- A “oferta de estágios” é também considerada uma das principais práticas de RS praticadas pelo grupo ASM pelos colaboradores que exercem a função de Administrador/Director Geral (26,67%);
- A prática de RS “estabelecimento de relações de parceria e protocolos com escolas e universidades” é apontada como principal prática de RS pelos níveis hierárquicos chefe de turno/secção (38,46%) e Administração/Direcção Geral (26,67%).

De um modo geral, a maioria dos colaboradores (33,04%) consideram que a principal motivação do grupo ASM para a implementação do SGRS é a “obtenção de benefícios internos ao nível da satisfação e motivação dos colaboradores”, seguida de 25,22% dos colaboradores que subscrevem a ideia de que o “estabelecimento de uma boa relação com clientes e parceiros de negócio” poderá ser uma motivação para a implementação deste sistema de gestão (ver gráfico 6).

Nota-se, pela análise dos dados, que os colaboradores não se encontram concentrados numa só motivação. A opinião destes diverge bastante, possivelmente por ainda não possuírem uma opinião bem formada relativamente a este assunto, não tendo ainda muito a noção do que é realmente um SGRS, e o que pode de facto levar à sua implementação. Contudo, há também a referir que não se pode afirmar que foi esta ou aquela motivação que levou à implementação do SGRS, mas o conjunto de todas as motivações apresentadas.



**Gráfico 6:** Representação gráfica das respostas à questão “Das motivações que se seguem, quais é que considera mais importantes para a implementação do Sistema de Gestão da Responsabilidade Social no grupo ASM?”.

Ao passar-se para uma análise estatística por empresa observa-se que a empresa SGE diverge das restantes, uma vez que aponta como principais motivações para a implementação do SGRS a “melhoria das relações públicas com a sociedade e com as autoridades públicas” (42,86%), os “valores ético-sociais do representante do grupo” (28,57%) e a “obtenção de benefícios internos ao nível da satisfação e motivação dos colaboradores” (28,57%), enquanto que os colaboradores das restantes empresas se distribuem pelas restantes motivações apresentadas. Esta diferença é realçada pelo facto de ser a SGE a promotora da implementação deste sistema de gestão, e conhecer, à partida, quais as motivações que levaram o grupo à implementação do SGRS, pois as Administrações das empresas estão em permanente contacto com os colaboradores da empresa.

Numa análise estatística por função/nível hierárquico, verifica-se que a principal motivação para a implementação do SGRS no grupo ASM referida pelas funções Responsável pelo Serviço/Encarregado (40,00%) e Secretária/Telefonista (50,00%) foi “a melhoria das relações públicas com a sociedade e com as autoridades públicas”. Divergem, desta forma, estas duas funções das restantes, que se distribuíram pelas restantes motivações.

No geral, 28,20% dos colaboradores que responderam ao questionário considerou que a vantagem para o grupo ASM da implementação do SGRS é a “melhoria da imagem do grupo”. Estes foram seguidos de 20,30% dos colaboradores que referenciaram como vantagem o “aumento da cooperação com a comunidade envolvente” (ver gráfico 7).

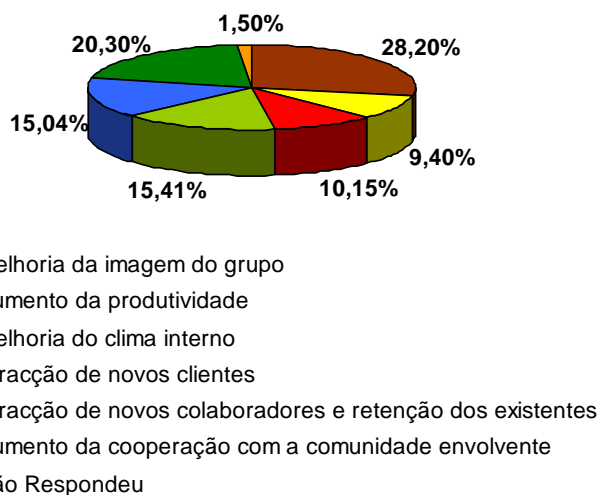
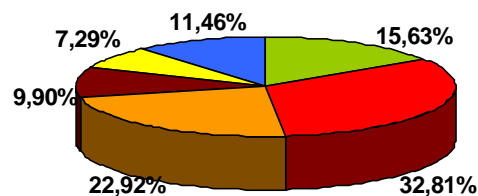


Gráfico 7: Representação gráfica das respostas à questão “Na sua opinião, quais são as vantagens para o grupo ASM da implementação do SGRS?”.

De uma forma geral, 32,81% dos colaboradores consideram que o principal obstáculo à implementação do SGRS é a “inexistência de relacionamento entre as actividades de Responsabilidade Social desenvolvidas e a estratégia da empresa”. Cerca de 22,92% dos colaboradores consideram ser a “dificuldade de mensuração do impacto das práticas de Responsabilidade Social” (ver gráfico 8).

Uma vez que a maioria dos colaboradores que responderam ao questionário se apresentaram como colaboradores fabris, não se encontram realmente retratados os principais obstáculos que a implementação deste sistema teve e/ou irá ter, pois foram os colaboradores administrativos que se relacionaram, até ao momento, mais com os obstáculos inerentes a esta implementação que passaram essencialmente pela “Falta de tempo” e “Dificuldade de mensuração do impacto das práticas de Responsabilidade Social”. Pôde-se chegar a esta conclusão, através da observação participante realizada na implementação do SGRS.



- Nunca ter pensado em desenvolver actividades de Responsabilidade Social
- Inexistência de relacionamento entre as actividades de Responsabilidade Social desenvolvidas e a estratégia da empresa
- Dificuldade de mensuração do impacto das práticas de Responsabilidade Social
- Falta de tempo e de recursos financeiros
- Incapacidade negocial para influenciar as práticas de Responsabilidade Social
- Não Respondeu

Gráfico 8: Representação gráfica das respostas à questão “Dos obstáculos que se seguem, quais é que considera que foram/são mais significativos para o grupo ASM na implementação do SGRS?”

Ao proceder a uma análise estatística por empresa, verifica-se novamente que a empresa SGE se diferencia das restantes, uma vez que os principais obstáculos à implementação do SGRS apontados pelos seus colaboradores são a “dificuldade de mensuração do impacto das práticas de Responsabilidade Social” (33,33%) e a “falta de tempo e de recursos financeiros” (33,33%).

Numa análise estatística por função verificou-se que o principal obstáculo à implementação do SGRS referido pelos Administradores/Directores Gerais é a falta de tempo e recursos financeiros (75,00%), destacando-se assim das restantes funções.

Com a análise estatística por empresa, verifica-se que a SGE é a empresa do grupo ASM em que as respostas dos colaboradores mais se diferenciam das restantes empresas. Esta conclusão pode dever-se principalmente a duas situações:

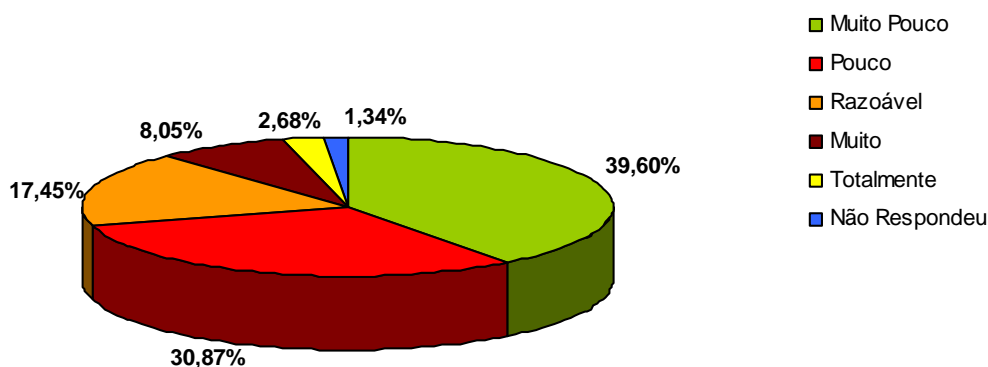
- Baixa taxa de resposta verificada nesta empresa;
- Esta empresa ser a promotora da implementação do SGRS e ser nela que se desenrolaram, até ao momento, as principais acções desta implementação.

### 3.2.3. A IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMAS DE GESTÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Neste subcapítulo é apresentada uma análise estatística das respostas às questões 10 a 20 dos colaboradores inquiridos (ver questionário no anexo 2). Para complementar esta análise, foram realizados testes *t-student* para verificar a hipótese da igualdade entre as médias das respostas dadas pelos colaboradores das empresas ASMM e ASME (empresas com um número semelhante de colaboradores que responderam ao inquérito). Uma vez que o número de colaboradores das empresas CIT e SGE que responderam ao questionário foi relativamente baixo, optou-se por apenas realizar, para estes casos, uma apresentação das divergências encontradas, não recorrendo à realização de quaisquer testes estatísticos. Esta foi também a opção tomada para a comparação entre as respostas dadas ao questionário por tipo de função, uma vez que os grupos formados recorrendo a esta variável são muito diferentes em termos de número de colaboradores que responderam ao inquérito.

Assim, aquando da análise de cada questão irão ser mencionadas as empresas/funções que se distinguem das restantes. No caso da ASMM e ASME, apenas se irá mencionar a diferença entre elas quando esta for estatisticamente significativa.

No geral, 70,47% dos colaboradores do grupo ASM admitiram ter “muito pouco” ou “pouco” conhecimento de que se encontrava em curso a implementação do SGRS no grupo. Estes são seguidos de 17,45% que se encontram “razoavelmente” informados acerca desta implementação (ver gráfico 9).

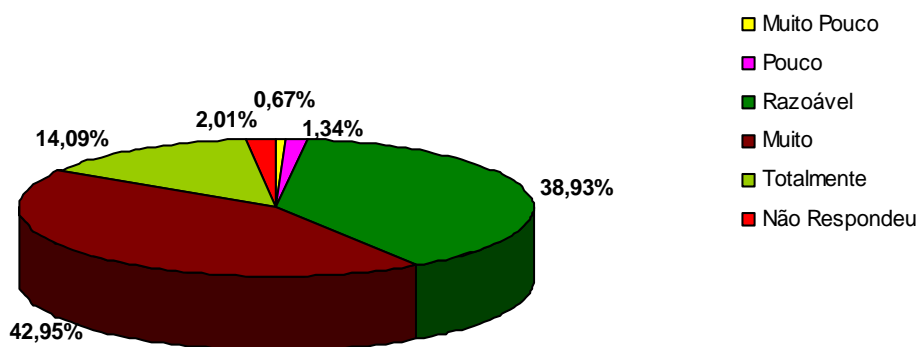


**Gráfico 9:** Representação gráfica das respostas à questão “Tinha conhecimento de que o grupo ASM estava a implementar o Sistema de Gestão da Responsabilidade Social?”.

A maioria dos colaboradores da SGE que responderam ao questionário (50,00%) assume ter “total” conhecimento da implementação do SGRS que se encontra em curso.

Na análise estatística realizada por tipo de função, a maioria dos colaboradores com a função de Administradores/Directores Gerais (75,00%) admitem ter “total” conhecimento da implementação do SGRS.

De uma forma geral, 42,95% dos colaboradores do grupo ASM afirmaram ser “totalmente” útil e relevante para o grupo ASM a implementação do SGRS e cerca de 39% dos colaboradores são da opinião de que é “muito” útil e relevante (ver gráfico 10).



**Gráfico 10:** Representação gráfica das respostas à questão “Considera útil e relevante para o grupo ASM a implementação do Sistema de Gestão da Responsabilidade Social?”.

Os colaboradores com a função Administradores/Directores Gerais destacaram-se, novamente, das restantes funções por assumirem a “total” utilidade e relevância do SGRS para o grupo ASM.

A distribuição da percentagem das respostas à questão “Considera útil e relevante para os colaboradores a implementação do Sistema de Gestão da Responsabilidade Social?” foi bastante semelhante à verificada na questão anterior (ver gráfico 11). Talvez haja aqui uma consonância dos dados, uma vez que se a implementação do SGRS é útil e relevante para o grupo ASM, será também, com certeza, útil e relevante para os seus colaboradores. Contudo, verifica-se um aumento da percentagem de colaboradores que



não responderam à questão. Tal situação poderá ter a ver com o facto dos colaboradores após responderem à questão anterior terem ficado com a ideia de que ambas as questões conduziam a uma mesma resposta.

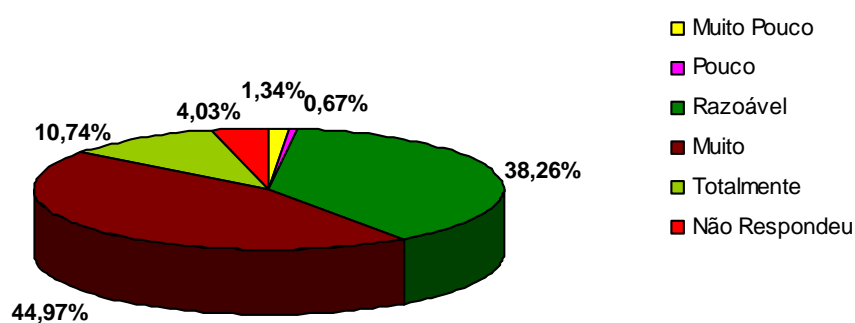
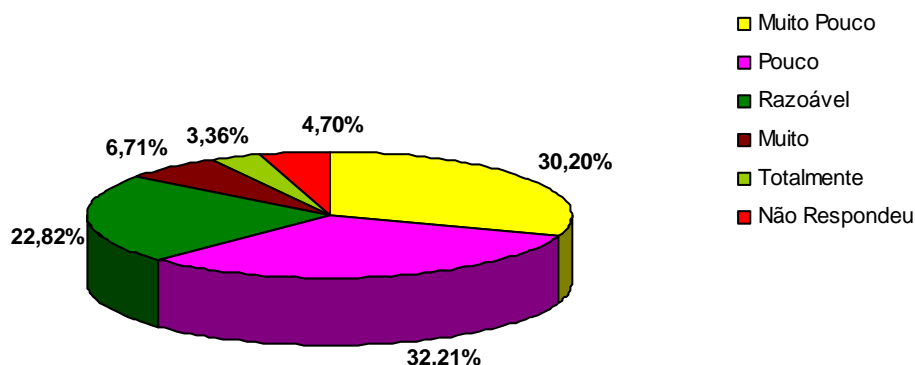


Gráfico 11: Representação gráfica das respostas à questão “Considera útil e relevante para os colaboradores a implementação do Sistema de Gestão da Responsabilidade Social?”.

Verifica-se que de um modo geral a maioria dos colaboradores (62,41%) têm tido “pouco” ou “muito pouco” *feedback* relativamente à implementação deste sistema de gestão (ver gráfico 12). Estes resultados, segundo alguns colaboradores, estão um pouco influenciados pelo facto de nem todos os colaboradores fabris terem conhecimento da definição do termo *feedback*. Este estrangeirismo deveria ter sido traduzido para um termo comum a todos os níveis hierárquicos.

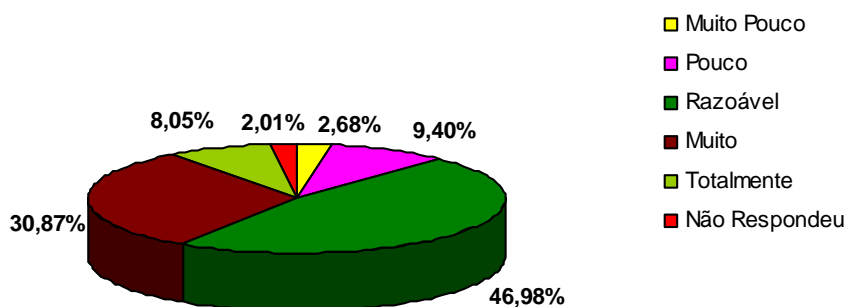


**Gráfico 12:** Representação gráfica das respostas à “Tem tido algum *feedback* relativamente ao trabalho realizado para a implementação do Sistema de Gestão da Responsabilidade Social?”.

A empresa SGE distingue-se das restantes, por a maioria dos seus colaboradores (50%) assumirem ter “total” *feedback* relativamente à implementação do sistema de gestão enunciado. Tal situação poderá ter a ver com o facto desta implementação se estar a desenrolar, principalmente, nos serviços desta empresa.

A maioria dos colaboradores com a função Administradores/Directores Gerais (75%) assumem, igualmente, ter “total” *feedback* relativamente a este assunto, o que não acontece com os restantes colaboradores.

No geral, 46,98% dos colaboradores encontram-se razoavelmente motivados para participar em acções de RS, seguindo-se de 38,92% dos colaboradores, que se encontram “muito” ou “totalmente” motivados para a participação em acções de RS (ver gráfico 13).

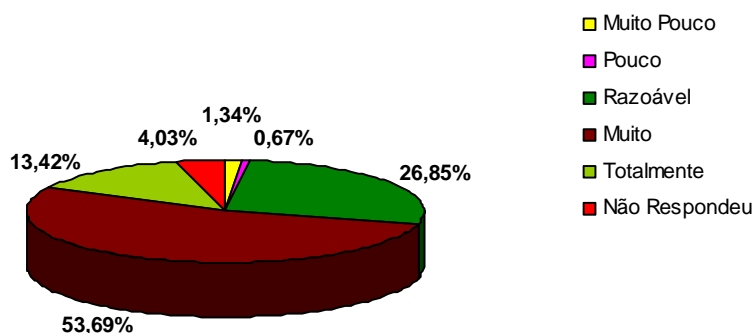


**Gráfico 13:** Representação gráfica das respostas à questão “Sente-se motivado para participar em eventuais acções previstas no âmbito do Sistema de Gestão da Responsabilidade Social?”.

Uma parte significativa dos colaboradores da CIT (23,52%) e da SGE (50,00%), que responderam ao questionário, assume também estar “muito” ou “totalmente” motivada para participar em eventuais acções de RS.

75,00% dos colaboradores com função de Administradores/Directores Gerais encontram-se “totalmente” motivados para participar em eventuais acções socialmente responsáveis, destacando-se dos restantes colaboradores que responderam ao inquérito.

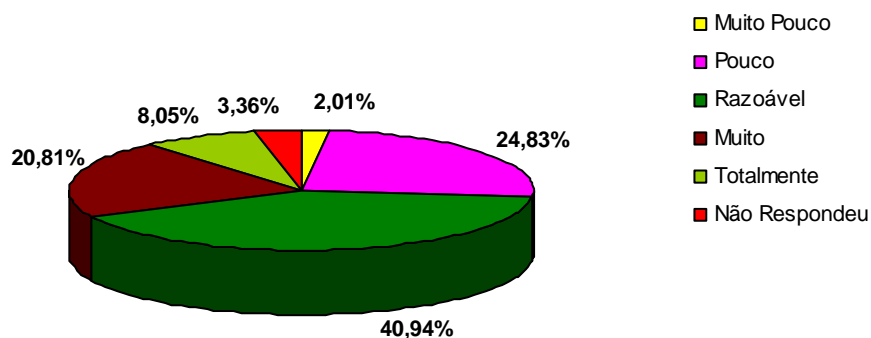
De um modo geral, 53,69% dos colaboradores são da opinião de que a implementação do SGRS contribuirá em “muito” para um grupo mais responsável para com a sociedade e 13,42% estão “totalmente” de acordo com o facto desta implementação tornar o grupo ASM socialmente mais responsável (ver gráfico 14).



**Gráfico 14:** Representação gráfica das respostas à questão “Considera que este trabalho contribuirá para tornar o grupo ASM um grupo mais responsável para com a sociedade?”.

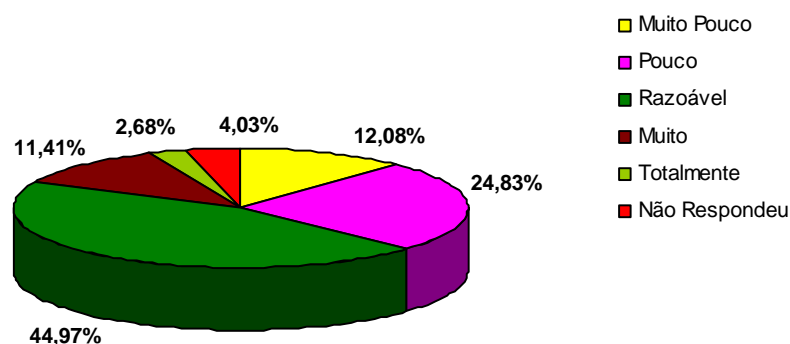
No geral, 40,94% dos colaboradores do grupo ASM são da opinião de que a implementação do sistema de gestão pode vir a alterar “razoavelmente” a forma como os colaboradores do grupo ASM desempenham as suas funções. 28,86% consideram que a

forma como os colaboradores realizam as suas funções podem ser “muito” ou “totalmente” alteradas com a implementação do SGRS e 26,84% são da opinião de que a forma como os colaboradores desempenham a sua função não vai ser alterada com a implementação deste sistema de gestão (ver gráfico 15).



**Gráfico 15:** Representação gráfica das respostas à questão “Na sua opinião, poderão haver alterações na forma como os funcionários do grupo ASM desempenham as suas funções?”.

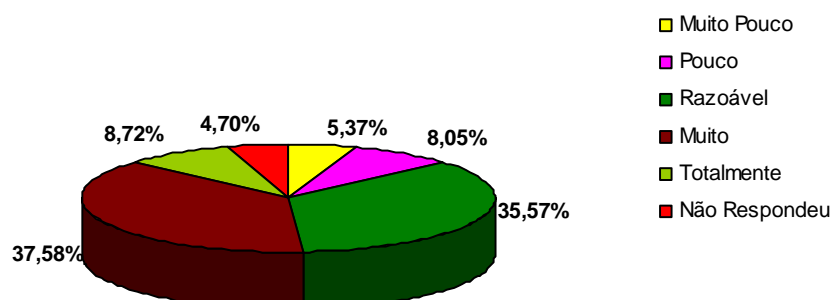
44,97% dos colaboradores do grupo ASM são da opinião de que a sociedade, os fornecedores e os clientes já se aperceberam “razoavelmente” de que o grupo se encontra a implementar este sistema de gestão, seguidos de 36,91% são da opinião de que a sociedade, funcionários e clientes aperceberam-se ainda “pouco” ou “muito pouco” (ver gráfico 16).



**Gráfico**

**16:** Representação gráfica das respostas à questão “Pensa que a sociedade, fornecedores e clientes do grupo ASM já se aperceberam desta implementação?”.

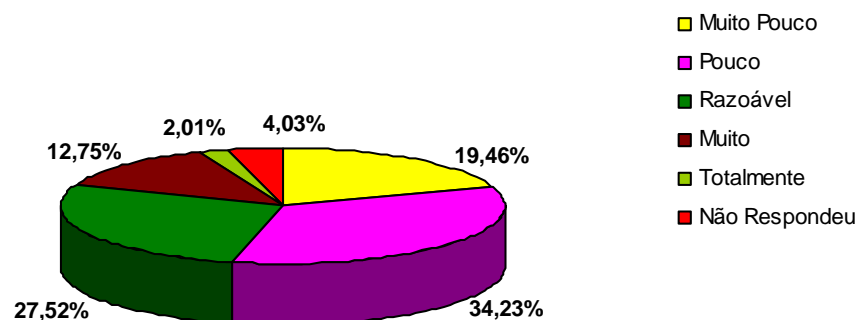
37,58% dos colaboradores do grupo ASM consideram que a implementação do SGRS é em “muito” uma estratégia do grupo, contra 5,37% que consideram que é “muito pouco” provável que esta seja uma estratégia do grupo (ver gráfico 17).



**Gráfico 17:** Representação gráfica das respostas à questão “Considera estratégica esta preocupação do grupo ASM?”.

Através da realização do teste de hipóteses *t-Student*, para um nível de significância de 0,05, verifica-se que a diferença existente entre as médias das respostas dos colaboradores da ASMM e da ASME é estatisticamente diferente. Tal situação, deve-se ao facto de a maioria dos colaboradores da ASMM (90,00%) considerarem que esta preocupação é “razoavelmente”, “muito” ou “totalmente” uma estratégia do grupo ASM, contra 76,46% dos colaboradores da ASME.

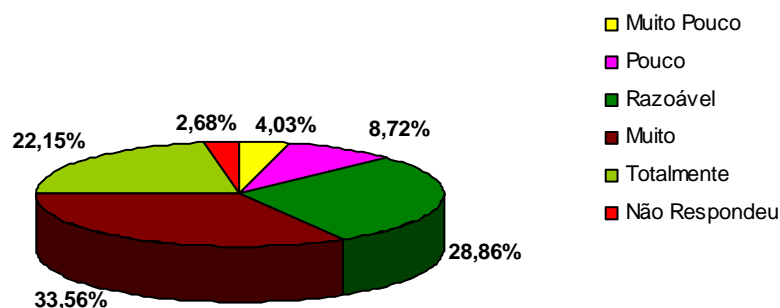
Cerca de 54% dos colaboradores do grupo ASM consideram “pouco” ou “muito pouco” que esta atenção do grupo à Responsabilidade Social seja apenas uma moda. Apenas 14,76% consideram como sendo “muito” ou “totalmente” uma moda (ver gráfico 18).



**Gráfico 18:** Representação gráfica das respostas à questão “Parece-lhe que esta atenção do grupo ASM às questões da Responsabilidade Social é apenas uma nova moda?”.

A maioria dos colaboradores com a função Administradores/Directores Gerais (44,44%) é da opinião de que esta implementação não é de todo o seguimento de uma nova moda.

A maioria dos colaboradores (55,71%) é de opinião de que o SGRS deveria ser certificado, tal como já acontece com o sistema de gestão existente. Pelo contrário, apenas 12,75% consideram que este sistema não deveria ser certificado (ver gráfico 19).



**Gráfico 19:** Representação gráfica das respostas à questão “Na sua opinião o Sistema de Gestão da Responsabilidade Social deveria ser certificado, tal como aconteceu com o Sistema de Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança?”.

A totalidade dos colaboradores da SGE que responderam ao questionário assume que o SGRS que se encontra em implementação não deveria ser certificado, contrariamente ao que se verificou nas restantes empresas questionadas. Tal situação, poderá dever-se ao facto de, tal como se referiu anteriormente, a SGE ser a promotora desta implementação, e ter conhecimento das acções decorrentes da certificação, tais como: mais dias a serem disponibilizados para auditorias internas e externas, mais lucros desviados para um sistema de gestão que é de difícil mensuração, entre outras.

A totalidade dos colaboradores com a função Administradores/Directores Gerais encontra-se em total desacordo com a certificação do SGRS, o que não acontece com uma grande parte dos colaboradores com a função Operário fabril/Motorista (62,07%) considera que o sistema deveria ser certificado.

Fazendo uma aproximação da escala ordinal utilizada para as respostas às questões 10 a 20 (ver o questionário no anexo 2) a uma escala intervalo, podem-se calcular algumas medidas estatísticas (média, desvio padrão e mediana) relativamente aos resultados obtidos.

**Tabela 2:** Estatísticas calculadas para o conjunto de questões relativas à implementação do SGRS.



	<b>MÉDIA</b>	<b>DESVIO PADRÃO</b>	<b>MEDIANA</b>
Tinha conhecimento de que o grupo ASM estava a implementar o Sistema de Gestão da Responsabilidade Social?	2,07	1,16	2,00
Considera útil e relevante para o grupo ASM a implementação do Sistema de Gestão da Responsabilidade Social?	3,74	0,82	4,00
Considera útil e relevante para os colaboradores a implementação do Sistema de Gestão da Responsabilidade Social?	3,75	0,86	4,00
Tem tido algum feedback relativamente ao trabalho realizado para a implementação do Sistema de Gestão da Responsabilidade Social?	2,35	1,32	2,00
Sente-se motivado para participar em eventuais acções previstas no âmbito do Sistema de Gestão da Responsabilidade Social?	3,38	0,93	3,00
Considera que este trabalho contribuirá para tornar o grupo ASM um grupo mais responsável para com a sociedade?	3,89	0,84	4,00
Na sua opinião, poderão haver alterações na forma como os funcionários do grupo ASM desempenham as suas funções?	3,18	1,07	3,00
Pensa que a sociedade, fornecedores e clientes do grupo ASM já se aperceberam desta implementação?	2,80	1,13	3,00
Considera estratégica esta preocupação do grupo ASM?	3,50	1,09	4,00
Parece-lhe que esta atenção do grupo ASM às questões da Responsabilidade Social é apenas uma nova moda?	2,56	1,23	2,00
Na sua opinião o Sistema de Gestão da Responsabilidade Social deveria ser certificado, tal como aconteceu com o Sistema de Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança?	3,69	1,11	4,00

Pela análise da tabela 2 pode-se concluir os colaboradores do grupo ASM consideram útil e relevante quer para os colaboradores, quer para o próprio grupo a implementação do SGRS, considerando igualmente que esta implementação contribuirá para que o grupo ASM seja mais responsável para com a sociedade que o rodeia. A maioria dos colaboradores está também de acordo com o facto desta implementação ser uma preocupação estratégica do grupo, referindo igualmente a sua concordância relativamente a uma possível certificação deste sistema de gestão.

Com a análise das respostas distribuídas por função/nível hierárquico do grupo ASM, apresentadas anteriormente, verifica-se que na globalidade das questões os colaboradores são da mesma opinião, à excepção da certificação do SGRS e do conhecimento que estes possuem acerca da implementação do SGRS. Os colaboradores pertencentes a funções de níveis hierárquicos superiores, embora sejam os colaboradores com maior conhecimento acerca da implementação do SGRS, encontram-se em desacordo com a certificação deste sistema de gestão. Por seu lado, os colaboradores de níveis hierárquicos mais baixos, que possuem menor conhecimento acerca da implementação, consideram que o sistema deveria ser certificado. Tal situação poderá dever-se ao facto de serem estes últimos colaboradores que “sentem na pele” os riscos e os devaneios do trabalho fabril, e virem nesta certificação uma possível melhoria das suas condições laborais e de motivação profissional. Normalmente, embora se verifique um pouco por todos os níveis hierárquicos, é na base da pirâmide hierárquica que se observa que a motivação dos colaboradores pode ser alterada por um elogio ou algo que os engrandeça. Neste seguimento, os operários fabris/motoristas podem estar a ver nesta certificação uma melhor forma de verem os seus direitos e ambições satisfeitos.

#### **3.2.4. Comentários Adicionais dos Inquiridos**

Por forma a darem a sua opinião acerca dos conceitos de RS e da implementação do SGRS, os colaboradores deixaram os seguintes comentários nos questionários respondidos:

- “Concordo que a empresa tenha este tipo de preocupações, pois será bom para todos.”
- “Por minha parte considero boa ideia a implementação do Sistema de Gestão de Responsabilidade Social na empresa. Pode levar a melhorar a imagem do grupo e ter bons colegas.”
- “Acho bem melhorar todo o trabalho para benefício do trabalhador.”
- “Para haver Responsabilidade Social é necessário que haja divulgação de todas as actividades e pontos de vista do grupo ASM. A implementação do Sistema de Gestão da Responsabilidade Social passa pela motivação dos colaboradores, porque sem eles o grupo não existiria.”
- “Penso que a Responsabilidade Social seja melhor para a nossa fábrica. Mas só quando estiver a funcionar a 100% é que saberemos se é o melhor ou não.”

- “Tudo o que for bom para a empresa e para os funcionários é bem-vindo e aceite.”
- “Acho muito importante para o grupo A. Silva Matos, dado que está a beneficiar a sociedade.”
- “Numa perspectiva de um por todos e todos por um, em âmbito lucrativo, alcançaremos sempre algo positivo.”
- “Mais informação sobre Responsabilidade Social, suas vantagens.”
- “Deveriam de haver reuniões de esclarecimento sobre o assunto.”
- “Mais esclarecimentos aos colaboradores sobre o tem em questão.”

Da observação dos comentários deixados pelos colaboradores, podemos concluir um pouco o que já foi dito anteriormente. Uma vez que, muitos colaboradores, principalmente os colaboradores fabris, ainda não possuíam conhecimento da implementação do SGRS, pois ainda tinha sido feito apenas trabalho administrativo, estes acabaram por não conhecer bem o conceito, nem as vantagens daí decorrentes. Nos colaboradores que já possuíam alguma noção sobre os conceitos, verificou-se a opinião de que esta implementação seria um bom trabalho, desde que esta trouxesse benefícios para eles e para a sociedade que os rodeia.

Apesar da implementação do SGRS ter sido uma decisão recente no grupo ASM, este já vem a desenvolver voluntariamente várias práticas de RS ao longo dos anos.

Com a evolução que o grupo teve nos últimos anos, e com o seu SGQAS consolidado, verificou-se a necessidade de implementar o SGRS, de modo a “dar vida” às práticas socialmente responsáveis existentes.

Contudo, a falta de tempo tem “travado” um pouco o avanço desta implementação, pelo que muitos colaboradores, principalmente os colaboradores fabris, ainda não possuem muito conhecimento acerca da implementação deste sistema de gestão. Apesar de tudo, os colaboradores conhecem meramente o conceito de RS, distinguem quais as práticas que se intitulam como práticas de RS e referem quais as vantagens e obstáculos encontrados.

A SGE, sendo a empresa promotora desta implementação, leva a que os seus colaboradores possuam um melhor conhecimento acerca dela e que estejam em desacordo, tal como os Administradores/Directores Gerais, com a certificação do SGRS. As empresas ASMM e CIT, em consonância com os restantes níveis hierárquicos, com principal ênfase na base da hierarquia, consideram ser favorável a certificação do sistema de gestão.





## 4. CONCLUSÕES

Este projecto teve como principais objectivos, a sensibilização para a prática de actividades socialmente responsáveis, a clarificação de alguns conceitos temáticos e uma abordagem a um possível molde para implementação de um SGRS.

Apesar do conceito de RS ser um conceito antigo, este não é comum na sociedade em que vivemos, e um SGRS ainda é visto como um luxo, e não como um proveito, um activo para a empresa. Nota-se uma grande lacuna na informação que chega às empresas sobre este tema e a maneira como estas processam a informação recebida, ficando, por vezes, bastante reticentes a estas práticas, ainda que por vezes estas sejam ainda que não designadas como tal.

As motivações que levaram o grupo ASM à implementação do SGRS passaram, essencialmente, por:

- Valores éticos e responsáveis do Presidente do Concelho de Administração do grupo e sua esposa e das Administrações de cada empresa;
- Maior proximidade com a sociedade envolvente;
- Melhores relações comerciais e de confiança com os parceiros de negócio;
- Aumento da satisfação dos seus colaboradores;
- Fidelização, a médio/longo prazo, dos consumidores.

Estes terão sido os motores para a implementação de um SGRS, do qual se espera, de acordo com a sua dimensão interna e externa, as seguintes vantagens:

### Dimensão Interna

- Melhores condições laborais para os seus colaboradores;
- Melhor imagem do grupo ASM;
- Expansão do seu volume de negócios a clientes socialmente responsáveis e que se interessem por causas socialmente responsáveis;
- Atracção de novos colaboradores e retenção dos existentes.

### Dimensão Externa

- Formar uma sociedade mais justa e responsável;
- Contribuir para um ambiente mais limpo e saudável.

Contudo, para alcançar estas vantagens foi, e continua a ser, necessário implementar e manter um SGRS firme e participativo. Para tal, foi necessário realizar várias actividades, das quais algumas ainda se encontram a decorrer.

De acordo com o trabalho até agora desenvolvido, foram encontrados vários obstáculos. Contudo, o principal obstáculo encontrado foi, sem dúvida, a falta de tempo para a realização das tarefas necessárias.

Prevê-se que com o desenrolar da implementação do sistema surjam outros obstáculos, tais como:

- Dificuldade na mensuração do impacto das actividades de RS: as actividades de RS não podem ser medidas directamente; trata-se de uma mensuração abstracta e qualitativa, pelo que não é fácil verificar o seu real impacto. A sua monitorização é mais conclusiva a longo prazo, uma vez que só se tem a noção de que a sociedade, colaboradores, parceiros de negócio, entre outros beneficiaram das actividades passado algum tempo;
- Incapacidade negocial para influenciar as práticas de RS: não são muitas as empresas/grupos empresariais socialmente responsáveis ou mesmo sensibilizados para a prática de actividades de RS. A RS ainda surge em muitas empresas como um luxo e não como um lucro.

De acordo com o estudo de caso realizado no grupo ASM, verificou-se que, de um modo geral, todos os colaboradores assumem um conceito de RS que é consonante com as definições actuais do mesmo. Adicionalmente, os colaboradores estão razoavelmente bem esclarecidos acerca do conceito, conhecem as principais vantagens, motivações e obstáculos da implementação de um SGRS. Contudo, conclui-se que é necessário informar os colaboradores acerca das práticas socialmente responsáveis existentes no grupo, para que estes se sintam motivados e pertencentes a um grupo socialmente responsável. À medida que se sobe na pirâmide hierárquica do grupo, cresce a percentagem de colaboradores que possuem um maior conhecimento acerca da implementação do SGRS, da sua utilidade e benefícios. Neste seguimento, cresce igualmente a percentagem de colaboradores que não se encontram de acordo com a certificação do SGRS.

É verdade que não existe um molde para a implementação de um SGRS, mas este projecto tenta retratar, de alguma forma, um possível molde de integração de um SGRS num SGQAS já existente, e apresenta algumas dicas de como ultrapassar alguns dos obstáculos que possam surgir. Esta é uma forma que as empresas com sistemas integrados podem adoptar para a implementação do seu SGRS.

É útil alertar para o facto de que quando uma empresa decidir implementar um SGRS não deve nunca deixar de informar todos os seus colaboradores desde o início das actividades. Estes gostam de participar e de se sentir úteis nestas actividades.

Sensibilizam-se todas as empresas para estas práticas de RS. As empresas de hoje não se podem fechar dentro das suas fronteiras, têm que se abrir para a sociedade, para os seus parceiros de negócio e para os seus colaboradores. Só assim conseguem o sucesso esperado. Porque não, nesta abertura de fronteiras, ser, e sensibilizarem para o serem, empresas justas, amigas dos seus colaboradores e do ambiente e transparentes financeiramente com os seus parceiros de negócio.

Vamos ser justos e formar uma sociedade mais justa!





## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AEP (2008). *Guia Europeu sobre a Responsabilidade Social das Empresas*, Porto: Associação Empresarial de Portugal, pp.8
- Bell, J. (1997). *Como Realizar um Projecto de Investigação: um Guia para a Pesquisa em Ciências Sociais* (Colecção Trajectos), Lisboa: Gradiva-Publicações, Lda.
- CE (2001). *Livro Verde: Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas*, Bruxelas: Comissão das Comunidades Europeias
- CES (2003). *Parecer de Iniciativa sobre Responsabilidade Social das Empresas*, Lisboa: Conselho Económico e Social.
- Correia et al (2007). *SA 8000 – Responsabilidade Social e Ética Empresarial*, Porto: Jornal Expresso.
- Croft, N. (2008). *Últimos Desenvolvimentos na Série de Normas ISO 9000*, Porto: APCER
- CUE (2006). *Nova Estratégia da UE para o Desenvolvimento Sustentável*, Bruxelas: Conselho da União Europeia
- Drucker, F. (1984). *The New Meaning of Corporate Social Responsibility*, Califórnia: Califórnia Management review, pp.59
- Fernando, T. (2007). *Tecnologias da Informação Transformando as Organizações e o Trabalho*, Rio de Janeiro: Editora FGV, pp.133-144
- Guimarães e tal (1997). *Estatística*, Amadora: Mc Graw Hill
- Huges et al (2007). *Introdution to Helth and Safety at Work*, 2ª Edição, Oxford: Editora Butterwork-Heinmann, pp. 371-373

- IPQ (2008). *NP 4469-1:2008: Sistema de Gestão da Responsabilidade Social Parte 1: Requisitos e linhas de orientação para a sua utilização*, Caparica: Instituto Português da Qualidade.
- Kehal et al (2006). *Outsourcing and Offshoring in the 21st Century: The Sócio-Economic Perspective*, USA: IGI.
- Leal, S. (2004). *A Responsabilidade Social como Fonte de Vantagem Competitiva das Empresas*, Coimbra: Universidade de Coimbra.
- Matos et al (2007). *Análise do Ambiente Corporativo: Do Caos Organizado ao Planeamento Estratégico das Organizações*, Brasil: e-papers.
- Neves, M. (2003). *Consumo Consciente: Um Guia para Cidadãos e Empresas Socialmente Responsáveis*, Brasil: e-papers.
- Saraiva e tal (2009). *A Qualidade numa Perspectiva Multi e Interdisciplinar*, 1ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo.
- Serpa et al (2007). *Responsabilidade Social Corporativa: uma Investigação sobre a Percepção do Consumidor*, Volume 11, Brasil: RAC.
- Tenório et al (2007). *Responsabilidade Social Empresarial: Teoria e Prática*, 2ª Edição, Brasil: FGV.
- Valle, C. (2002). *Qualidade Ambiental ISO 14000*, 5ª Edição, São Paulo: SENAC, pp.22.
- YIN, J., (2005). *Metodologia de Investigação. O estudo de Caso*, Porto Alegre: Bookman.

**ANEXOS**



## **ANEXO 1:** Produção actual das empresas do grupo ASM.

Actualmente, a produção das 4 empresas certificadas e que possuem o sistema de gestão da qualidade, ambiente e segurança inclui os produtos descritos em anexo:

### **A. Silva Matos, Metalomecânica S.A.:**

- Reservatórios cilíndricos e esféricos para armazenagem de gás;
- Cilindros;
- Reservatórios para combustíveis líquidos;
- Permutadores de calor;
- Reactores e reservatórios climatizados;
- Reservatórios criogénicos;
- Outras construções metalomecânicas.

### **Citergaz, Caldeiraria e Manutenção S.A.:**

- Reservatórios para combustível líquido de parede simples e parede dupla;
- Reservatórios de parede dupla aço/polietileno de alta densidade;
- Reservatórios para ar comprimido;
- Reservatórios hidropneumáticos;
- Reservatórios para a concepção de ETAR'S compactas;
- Outras construções.

### **A. Silva Matos, Serviços de Gestão Empresarial S.A.:**

- Serviços Administrativos e Financeiros;
- Serviços de Gestão de Pessoas;
- Serviços de Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança;
- Serviços Informáticos.

### **A. Silva Matos, Energia S.A.:**

- Torres eólicas.

Para além destas empresas o grupo A. Silva Matos engloba no seu universo mais 5 PME's (estas empresas não fazem parte do caso de estudo). sendo elas:

- Silva Matos, SGPS S.A.;
- Petrotank, Representações e Montagens S.A.;
- Petrotank, Marroc S.A.;
- A. Silva Matos, Investimentos S.A.;
- A. Silva Matos, Equipamentos de Transporte S.A..



**Anexo 2:** Questionário a preencher pelos colaboradores do grupo ASM, com a finalidade de análise da sua percepção em relação à implementação do SGRS no grupo.

## A Responsabilidade Social no Grupo A. Silva Matos

Nota: Este questionário é parte integrante do projecto sobre Responsabilidade Social que está a ser desenvolvido por Rita Joana Martins Mendes no Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial da Universidade de Aveiro.

Todas as questões apresentadas dizem respeito à implementação do Sistema de Gestão da Responsabilidade Social que está a decorrer no grupo A. Silva Matos (ASM).

No final do questionário existe um espaço para possíveis comentários que entendam pertinentes sobre o tema.

Agradecia-se a resposta a este questionário até ao dia 14/03/2009

Após a análise dos dados, esta ser-lhe-á disponibilizada.

## PARTE I - CARACTERIZAÇÃO DO INQUIRIDO

1. Sexo:

Masculino


Feminino

2. Idade:		anos
-----------	--	------

3. Empresa do grupo A. Silva Matos onde desempenha funções:

A. Silva Matos, Metalomecânica S.A.

A. Silva Matos, Energia S.A.

A. Silva Matos, Serviços de Gestão Empresarial S.A.

Citergaz, Caldeiraria e Manutenção S.A.


4. Função que desempenha na empresa:

Administração/Direcção Geral

Responsável pelo Serviço/Encarregado

Colaborador do Serviço

Chefe de Secção fabril/Equipa

Secretariado/Telefonista

Operário Fabril/Motorista




**PARTE II – RESPONSABILIDADE SOCIAL E SISTEMAS DE GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL**

**As 5 questões que se seguem são de escolha múltipla. Escolha, para cada uma, as duas respostas que considera mais importantes/relevantes.**

5. O que entende por Responsabilidade Social?

Conjunto de deveres e obrigações que uma organização tem para com a sociedade.

Conjunto de actividades através do qual uma organização decide, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo.

Conjunto de deveres e obrigações que uma organização tem para com os seus colaboradores.

Compromisso adoptado pelas organizações com o objectivo de contribuírem para o desenvolvimento económico sustentável, enquanto promovem a qualidade de vida dos trabalhadores e das suas famílias, das comunidades locais e da sociedade em geral


6. Das seguintes actividades que o grupo ASM realiza, quais considera corresponderem a práticas de Responsabilidade Social?

Os colaboradores são retribuídos pelo seu trabalho.

Apoio aos colaboradores em assuntos de ordem económica e financeira (ex.: preenchimento de impressos, assuntos relacionados com segurança social, bancos, impostos,...)

Disponibilização semanal de um médico do trabalho.

Formação em questões de Higiene e Segurança no Trabalho, ambientais e relacionadas com o seu posto de trabalho.

Apoio aos mais carenciados através da Fundação Edite Costa Matos Mão Amiga.

Oferta de estágios.

Estabelecimento de relações de parceria e protocolos com escolas e universidades.


7. Das motivações que se seguem, quais é que considera mais importantes para a implementação do Sistema de Gestão da Responsabilidade Social no grupo ASM?

Valores ético-sociais do representante do grupo.

Melhoria da fidelidade dos consumidores.

Melhoria das relações públicas com a sociedade e com as autoridades públicas.

Estabelecimento de uma boa relação com clientes e parceiros de negócio.

Obtenção de benefícios internos ao nível da satisfação e motivação dos colaboradores.

Pressões dos clientes e a adaptação à legislação e regulamentos.


8. Na sua opinião, quais são as vantagens para o grupo ASM da implementação do Sistema de Gestão da Responsabilidade Social?

Melhoria da imagem do grupo	
Aumento da produtividade	
Melhoria do clima interno	
Atracção de novos clientes	
Atracção de novos colaboradores e retenção dos existentes	
Aumento da cooperação com a comunidade envolvente	

9. Dos obstáculos que se seguem, quais é que considera que foram/são mais significativos para o grupo ASM na implementação do Sistema de Gestão da Responsabilidade Social?

Nunca ter pensado em desenvolver actividades de Responsabilidade Social.	
Inexistência de relacionamento entre as actividades de Responsabilidade Social desenvolvidas e a estratégia da empresa	
Dificuldade de mensuração do impacto das práticas de Responsabilidade Social.	
Falta de tempo e de recursos financeiros	
Incapacidade negocial para influenciar as práticas de Responsabilidade Social.	

### PARTE III – A IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

	Muito Pouco	Pouco	Razoavelmente	Muito	Totalmente
Questões	1	2	3	4	5
10. Tinha conhecimento de que o grupo ASM estava a implementar o Sistema de Gestão da Responsabilidade Social?					
11. Considera útil e relevante para o grupo ASM a implementação do Sistema de Gestão da Responsabilidade Social?					
12. Considera útil e relevante para os colaboradores a implementação do Sistema de Gestão da Responsabilidade Social?					
13. Tem tido algum feedback relativamente ao trabalho realizado para a implementação do Sistema de Gestão da Responsabilidade Social?					
14. Sente-se motivado para participar em eventuais acções previstas no âmbito do Sistema de Gestão da Responsabilidade Social?					
15. Considera que este trabalho contribuirá para tornar o grupo ASM um grupo mais responsável para com a sociedade?					
16. Na sua opinião, poderão haver alterações na forma como os funcionários do grupo ASM desempenham as suas funções?					
17. Pensa que a sociedade, fornecedores e clientes do grupo ASM já se aperceberam desta implementação?					
18. Considera estratégica esta preocupação do grupo ASM?					
19. Parece-lhe que esta atenção do grupo ASM às questões da Responsabilidade Social é apenas uma nova moda?					
20. Na sua opinião o Sistema de Gestão da Responsabilidade Social deveria ser certificado, tal como aconteceu com o Sistema de Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança?					

**Comentários:**

---

---

---

---

---

---

***Obrigado!!***



**ANEXO 3:** Plano da Qualidade da SA 8000:2001 do grupo A. Silva Matos.

**Objectivo:** Implementação e certificação segundo a norma SA 8000:2001.

**Campo de Aplicação:** Todo o Grupo A. Silva Matos.

REQUISITO DA SA 8000:2001	TÍTULO	DESCRIÇÃO	RESPONSABILIDADES	PONTO DA SITUAÇÃO / EVIDÊNCIAS EM FALTA	DOCUMENTOS	PRAZO
<b>4. REQUISITOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL</b>						
4.1.1	TRABALHO INFANTIL - Critérios	O Grupo não deve ter ou apoiar o trabalho infantil.	SGP	Cumprido	-	-
4.1.2	TRABALHO INFANTIL - Critérios	O Grupo deve estabelecer, documentar, manter e comunicar aos seus colaboradores e às outras partes interessadas, as políticas e procedimentos para a indemnização de crianças que forem encontradas a trabalhar em situações de trabalho infantil.	SGP	Cumprido	-	-
		O Grupo deve fornecer o apoio adequado para possibilitar que essas crianças frequentem e permaneçam na escola até que seja ultrapassada a idade de criança.		Não Aplicável	-	-
4.1.3.	TRABALHO INFANTIL - Critérios	O Grupo deve estabelecer, documentar, manter e comunicar aos seu colaboradores e às outras partes interessadas as políticas e procedimentos para promoção da educação para crianças e trabalhadores jovens que estejam sujeitos às leis obrigatórias dos locais de educação ou que estejam a frequentar a escola, incluindo-se os meios para assegurar que tal criança ou trabalhador jovem não esteja empregado durante o horário escolar e que as horas combinadas de transporte diário (de e para a escola e trabalho), período escolar e horário de trabalho não excedam as 10h/dia.	SGP	Não Aplicável	-	-
4.1.4	TRABALHO INFANTIL - Critérios	O Grupo não deve expor as crianças ou trabalhadores jovens a situações dentro ou fora do local de trabalho que sejam perigosas, inseguras ou insalubres.	SGP/SPROD	Cumprido	-	-
4.2.1	TRABALHO FORÇADO - Critérios	O Grupo não deve dispor ou apoiar o trabalho forçado, nem deve solicitar aos seus colaboradores que deixem documentos de identidades quando estes iniciam o trabalho no Grupo.	SGP	Cumprido	-	-

REQUISITO DA SA 8000:2001	TÍTULO	DESCRIÇÃO	RESPONSABILIDADES	PONTO DA SITUAÇÃO / EVIDÊNCIAS EM FALTA	DOCUMENTOS	PRAZO
<b>4. REQUISITOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL (CONT.)</b>						
4.3.1	SAÚDE E SEGURANÇA - Critérios	O Grupo deve proporcionar um ambiente de trabalho seguro e saudável e deve tomar as medidas adequadas para prevenir acidentes e danos na saúde que estejam associados com o trabalho, minimizando tanto quanto possível, as causas de perigos inerentes ao ambiente de trabalho.	ADM/GQAS	Cumprido	-	-
4.3.2	SAÚDE E SEGURANÇA - Critérios	O Grupo deve nomear um representante da gestão topo responsável pela saúde e segurança de todos os colaboradores e responsável pela implementação dos requisitos de saúde e segurança desta norma.	ADM/GQAS	Não Cumprido (Elaborar declaração idêntica à Ambiental)	Declaração de nomeação do representante da gestão	Jun/2008
4.3.3	SAÚDE E SEGURANÇA - Critérios	O Grupo deve assegurar que todos os colaboradores recebem regularmente formação sobre saúde e segurança e que esta formação se encontra registada. Esta formação terá de ser realizada igualmente para todos os novos colaboradores do Grupo e para colaboradores que mudem de funções.	SGP	Cumprido	-	-
4.3.4.	SAÚDE E SEGURANÇA - Critérios	O Grupo deve estabelecer sistemas para detectar, evitar ou reagir às actividades/situações que levem a problemas de saúde e à insegurança de todos os colaboradores.	GQAS	Cumprido	-	-
4.3.5.	SAÚDE E SEGURANÇA - Critérios	O Grupo deve disponibilizar a todos os seus colaboradores instalações sanitárias limpas, acesso a água potável e acesso a instalações higiénicas para o armazenamento de alimentos.	ADM/SGP	Cumprido	-	-
4.3.6.	SAÚDE E SEGURANÇA - Critérios	O Grupo deve assegurar que, caso sejam fornecidas instalações de dormitórios aos seus colaboradores, estas sejam limpas, seguras e atendam às suas necessidades básicas.	ADM/SGP	Não Aplicável	-	-
4.4.1	LIBERDADE DE ASSOCIAÇÃO & DIREITO À NEGOCIAÇÃO COLECTIVA - Critérios	O Grupo deve respeitar o direito de todos os colaboradores de formarem e de se associarem a sindicatos de trabalhadores.	ADM/SGP	Cumprido	-	-
4.3.6.	SAÚDE E SEGURANÇA - Critérios	O Grupo deve assegurar que, caso sejam fornecidas instalações de dormitórios aos seus colaboradores, estas sejam limpas, seguras e atendam às suas necessidades básicas.	ADM/SGP	Não Aplicável	-	-

REQUISITO DA SA 8000:2001	TÍTULO	DESCRIÇÃO	RESPONSABILIDADES	PONTO DA SITUAÇÃO / EVIDÊNCIAS EM FALTA	DOCUMENTOS	PRAZO
<b>4. REQUISITOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL (CONT.)</b>						
4.4.1	LIBERDADE DE ASSOCIAÇÃO & DIREITO À NEGOCIAÇÃO COLECTIVA - Critérios	O Grupo deve respeitar o direito de todos os colaboradores de formarem e de se associarem a sindicatos de trabalhadores.	ADM/SGP	Cumprido	-	-
4.4.2.	LIBERDADE DE ASSOCIAÇÃO & DIREITO À NEGOCIAÇÃO COLECTIVA - Critérios	O Grupo deve facilitar meios paralelos de associação livre e independente e de negociação para todos os colaboradores mencionados em 4.4.1..	ADM/SGP	Cumprido	-	-
4.4.3.	LIBERDADE DE ASSOCIAÇÃO & DIREITO À NEGOCIAÇÃO COLECTIVA - Critérios	O Grupo deve assegurar que os representantes dos colaboradores mencionados em 4.4.1. e 4.4.2. não sejam sujeitos à discriminação e que estes tenham acesso aos membros do seu sindicato no local de trabalho.	ADM/SGP	Cumprido	-	-
4.5.1	DISCRIMINAÇÃO - Critérios	O Grupo não deve dispor ou apoiar a discriminação na contratação, remuneração, acesso a formação, promoção, termo de contrato ou reforma, com base na raça, classe social, nacionalidade, religião, deficiência, sexo, orientação sexual, associação a sindicato, afiliação política ou idade.	SGP	Cumprido	-	-
4.5.2	DISCRIMINAÇÃO - Critérios	O Grupo não deve interferir com o exercício dos direitos dos seus colaboradores em observar disposições ou práticas, ou em atender às necessidades relativas à raça, classe social, nacionalidade, religião, deficiência, sexo, orientação sexual, associação a sindicatos ou afiliação política.	ADM/SGP	Cumprido	-	-
4.5.3.	DISCRIMINAÇÃO - Critérios	O Grupo não deve permitir comportamento, inclusive gestos, linguagem e contacto físico, que seja sexualmente coercitivo, ameaçador, abusivo ou explorativo.	ADM/SGP	Cumprido	-	-
4.6.1	PRÁTICAS DISCIPLINARES - Critérios	O Grupo não deve dispor ou apoiar a utilização de punição corporal, mental ou coersão física e abuso verbal.	ADM/SGP	Cumprido	-	-



REQUISITO DA SA 8000:2001	TÍTULO	DESCRIÇÃO	RESPONSABILIDADES	PONTO DA SITUAÇÃO / EVIDÊNCIAS EM FALTA	DOCUMENTOS	PRAZO
<b>4. REQUISITOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL (CONT.)</b>						
4.7.1.	HORÁRIO DE TRABALHO - Critérios	O Grupo deve cumprir com as leis aplicáveis e com os padrões da indústria sobre o horário de trabalho. A semana normal não deve exceder as 48 horas. Aos empregados deve ser garantido, pelo menos, um dia de folga a cada período de 7 dias. Todo o trabalho extra deve ser remunerado em base especial e, em nenhuma circunstância, deve exceder a 12h/empregado/semana.	ADM/SGP	Cumprido	-	-
4.7.2.	HORÁRIO DE TRABALHO - Critérios	O trabalho extra deve ser voluntário.	ADM/SGP	Cumprido	-	-
4.7.3.	HORÁRIO DE TRABALHO - Critérios	O Grupo pode requerer trabalho em horas extras para atender a respostas de curto prazo.	ADM/SGP	Cumprido	-	-
4.8.1	REMUNERAÇÃO - Critérios	O Grupo deve assegurar que os salários pagos por uma semana padrão de trabalho devem satisfazer pelo menos os padrões mínimos da indústria e devem ser suficientes para atender às necessidades básicas dos colaboradores e proporcionar alguma renda extra.	ADM/SGP	Cumprido	-	-
4.8.2.	REMUNERAÇÃO - Critérios	O Grupo deve assegurar que as deduções dos salários não sejam feitas por razões disciplinares, e deve assegurar que a composição de salários e benefícios seja detalhada clara e regularmente aos colaboradores; o Grupo deve assegurar igualmente que os salários e benefícios sejam pagos de plena conformidade com todas as leis aplicáveis e que a remuneração seja feita ou em dinheiro ou na forma de cheque, de maneira que seja conveniente para os colaboradores.	ADM/SGP	Cumprido	-	-
4.8.3	REMUNERAÇÃO - Critérios	O Grupo deve assegurar que os arranjos de contrato apenas por trabalho executado e esquemas de falso aprendizado não sejam realizados.	ADM/SGP	Cumprido	-	-
4.9.1	SISTEMAS DE GESTÃO - Critérios (Política)	A gestão topo deve definir a política do Grupo quanto à responsabilidade social e as condições para assegurar que ela: a) inclua o comprometimento de conformidade com esta norma; b) inclua comprometimento de conformidade com as leis nacionais, com outras leis aplicáveis e com outros requisitos que o Grupo subscreva e a respeitar os instrumentos internacionais e suas interpretações.	ADM/GQAS	Não Cumprido (Rever a política actual)	MOD AD 207 "Política da Qualidade, Ambiente e Segurança"	Jun/2008

4.9.1	SISTEMAS DE GESTÃO - Critérios (Política)	a) inclua um comprometimento com a melhoria contínua; b) seja documentada, implementada, mantida, comunicada e seja acessível de forma abrangente a todos os colaboradores, incluindo directores, executivos, gerências, supervisores e a administração; c) esteja publicamente disponível.	ADM/GQAS	Não Cumprido (Rever a política actual)	MOD AD 207 "Política da Qualidade, Ambiente e Segurança"	Jun/2008
4.9.2	SISTEMAS DE GESTÃO - Critérios (Análise Crítica pela Alta Direcção)	A gestão topo deve periodicamente analisar criticamente a adequação, aplicabilidade e contínua eficácia da política do Grupo, dos procedimentos e dos resultados de desempenho, em particular em relação aos requisitos desta norma e a outros requisitos que o Grupo subscryva. As alterações e melhorias do sistema devem ser implementadas quando apropriado.	ADM/GQAS	Cumprido	MOD AD 207 "Política da Qualidade, Ambiente e Segurança"	-
4.9.3	SISTEMAS DE GESTÃO - Critérios (Representantes da empresa)	O Grupo deve nomear um representante da gestão topo para assegurar, independentemente de outras responsabilidades, que os requisitos desta norma sejam cumpridos.	ADM	Não Cumprido (Elaborar declaração idêntica à Ambiental)	Declaração de nomeação do representante da gestão	Jun/2008
4.9.4	SISTEMAS DE GESTÃO - Critérios (Representantes da empresa)	O Grupo deve proporcionar condições para que os colaboradores sem função de gerência escolham um representante do seu próprio grupo para facilitar a comunicação com a gestão topo sobre os assuntos relacionados com esta norma.	ADM	Cumprido	-	-
4.9.5	SISTEMAS DE GESTÃO - Critérios (Planeamento e implementação)	O Grupo deve assegurar que os requisitos desta norma sejam entendidos e implementados em todos os níveis da organização. Os métodos devem incluir: a) clara definição dos papéis, responsabilidades e autoridade; b) formação aos novos colaboradores e/ou colaboradores temporários aquando da contratação; c) formação periódica e programas de consciencialização para os colaboradores do Grupo; d) monitorização contínua das actividades e resultados para demonstrar a eficácia dos sistemas implementados, visando atender à política do Grupo e aos requisitos desta norma.	ADM/SGP/GQAS	Não Cumprido Formalmente (A formação aos novos colaboradores e colaboradores temporários, realizada no primeiro dia de trabalho, passará a incluir os requisitos desta norma. Aquando da implementação formal da norma, poderá ser realizada uma formação para os colaboradores já existentes)	IT 013 "Acolhimento e Integração"	Dez/2008
4.9.6	SISTEMAS DE GESTÃO - Critérios (Controlo de fornecedores/subcontratados e sub-fornecedores)	O Grupo deve estabelecer e manter procedimentos apropriados para avaliar e seleccionar fornecedores / subcontratados (e, quando apropriado, sub-fornecedores), com base na sua capacidade de atender aos requisitos desta norma.	SC/SGP/GQAS	Não Cumprido (Elaborar a revisão aos inquéritos a fornecedores)	MOD GQ 420 "Inquérito a fornecedores (produtos/serviços)"	Dez/2008

REQUISITO DA SA 8000:2001	TÍTULO	DESCRIÇÃO	RESPONSABILIDADES	PONTO DA SITUAÇÃO / EVIDÊNCIAS EM FALTA	DOCUMENTOS	PRAZO
<b>4. REQUISITOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL</b>						
4.9.7	SISTEMAS DE GESTÃO - Critérios (Controlo de fornecedores/ subcontratados e sub-fornecedores)	O Grupo deve manter os registos apropriados do comprometimento de fornecedores e subcontratados para com a responsabilidade social, incluindo, mas não se limitando a: a) estar em conformidade com todos os requisitos desta norma; b) participar nas actividades de monitorização do Grupo, conforme solicitado; c) implementar acções de correcção e acções correctivas para tratar quaisquer não conformidades identificadas contra os requisitos desta norma; d) Informar o Grupo das relações negociais relevantes com outros fornecedores / subcontratados e sub-fornecedores.	SC/SGP/GQAS	Não Cumprido (Enviar cartas aos fornecedores a solicitar a informação necessária)	MOD GQ 420 "Inquérito a fornecedores (produtos/ serviços)"	Dez/2008
4.9.8	SISTEMAS DE GESTÃO - Critérios (Controlo de fornecedores/ subcontratados e sub-fornecedores)	O Grupo deve manter a evidência de que os requisitos desta norma estão a ser tidos em conta pelos fornecedores e sub-fornecedores.	SC/SGP/GQAS	Não Cumprido (Enviar cartas aos fornecedores a solicitar a informação necessária)	MOD GQ 420 "Inquérito a fornecedores (produtos/ serviços)"	Dez/2008
4.9.9	SISTEMAS DE GESTÃO - Critérios (Controlo de fornecedores/ subcontratados e sub-fornecedores)	O Grupo quando receber, manusear ou promover bens e/ou serviços de fornecedores/subcontratados, que sejam classificados como trabalhadores em domicílio (trabalhadores a exercer a função noutro local que não o do grupo), deve tomar medidas especiais para assegurar que lhes seja proporcionado um nível similar de protecção ao que seria proporcionado aos colaboradores do Grupo, sob os requisitos desta norma. As medidas especiais devem incluir, mas não se limitarem a: a) estabelecer contratos de aquisição por escrito e com valor legal que requeiram conformidade com os critérios mínimos; b) assegurar que o contrato de aquisição seja entendido e implementado pelos trabalhadores em domicílio e todas as partes envolvidas no contrato de aquisição; c) manter, nas instalações do Grupo, registos abrangentes que detalhem as identidades dos trabalhadores em domicílio, as quantidades de bens produzidos/serviços realizados e/ou horas trabalhadas por cada colaborador; d) actividades de monitorização programadas para verificar a conformidade com os termos do contrato de aquisição celebrado.	-	Não Aplicável	-	-

REQUISITO DA SA 8000:2001	TÍTULO	DESCRIÇÃO	RESPONSABILIDADES	PONTO DA SITUAÇÃO / EVIDÊNCIAS EM FALTA	DOCUMENTOS	PRAZO
<b>4. REQUISITOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL (CONT.)</b>						
4.9.10	SISTEMAS DE GESTÃO - Critérios (tratamento das preocupações e implementação de acções correctivas)	O Grupo deve investigar, tratar e responder às preocupações dos colaboradores e das outras partes interessadas, com respeito a conformidades/não conformidades decorrentes da implementação da política do Grupo e/ou implementação dos requisitos desta norma; o Grupo deve evitar repreender, dispensar ou de alguma outra forma discriminar qualquer colaborador que tenha fornecido informações relativas à observação desta norma.	ADM/GQAS	Cumprido	-	-
4.9.11.	SISTEMAS DE GESTÃO - Critérios (tratamento das preocupações e implementação de acções correctivas)	O Grupo deve implementar acções de correcção e acções correctivas e disponibilizar os recursos necessários à natureza e severidade de qualquer não conformidade identificada contra a política do Grupo e/ou contra os requisitos desta norma.	ADM/GQAS	Cumprido	-	-
4.9.12	SISTEMAS DE GESTÃO - Critérios (Comunicação externa)	O Grupo deve estabelecer e manter procedimentos para comunicar regularmente a todas as partes interessadas todos os dados e outras informações relativas ao desempenho na implementação dos requisitos desta norma, incluindo por exemplo os resultados das análises críticas pela gestão topo e das actividades de monitorização.	ADM/GQAS	Não cumprido (Rever o PQA 070)	PQA 070 "Comunicação"	Dez/2008
4.9.13	SISTEMAS DE GESTÃO - Critérios (Acesso para verificação)	Quando requerido em contrato, o Grupo deve oferecer informações razoáveis e acesso às partes interessadas que verificam a conformidade com os requisitos desta norma.	ADM/SC	Cumprido	-	-
		Quando descrito no contrato, os fornecedores e subcontratados devem igualmente proporcionar informações similares e acesso.		Não cumprido (Rever o PQA 014)	PQA 014 "Qualificação de fornecedores"	Dez/2008
4.9.14	SISTEMAS DE GESTÃO - Critérios (Registos)	O Grupo deve manter registos apropriados para demonstrar a conformidade com os requisitos desta norma.	Todos	Cumprido	-	-



**ANEXO 4:** Plano da Qualidade da NP 4469-1:2008 do grupo A. Silva Matos. Plano utilizado para a implementação do SGRS.

**Objectivo:** Implementação e certificação segundo a norma NP 4469-1:2008

**Campo de Aplicação:** Todo o Grupo A. Silva Matos.

REQUISITO DA NP 4469-1:2008	TÍTULO	DESCRIÇÃO	RESPONSABILIDADES	PONTO DA SITUAÇÃO / EVIDÊNCIAS EM FALTA	DOCUMENTOS	PRAZO
<b>3. REQUISITOS DO SISTEMA DE GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL</b>						
3.1	REQUISITOS GERAIS	O grupo deve estabelecer, documentar e manter um SGRS e melhorar continuamente a sua eficácia. O âmbito do sistema deve-se estender a todo o grupo.	TODOS	-	-	-
3.2.1	VALORES E PRINCÍPIOS DA RS - VALORES	Devem ser definidos, documentados e comunicados os valores que orientam a sua actuação interna e externa, e garantir que são consultadas, pelo menos, as partes interessadas internas.	ADM/GQAS	Já existe a missão e os valores, mas devem ser actualizados com a consulta aos colaboradores e accionistas	MOD GQ "Missão" MOD GQ "Valores"	DEZ/2008
3.2.2	VALORES E PRINCÍPIOS DA RS - PRINCÍPIOS	A conduta do grupo deve-se basear nos seguintes princípios e outros que decida adoptar: - Cumprimento da lei, dos instrumentos de regulamentação colectiva e dos regulamentos aplicáveis; - Respeito pelas convenções e declarações reconhecidas internacionalmente; - Adopção do princípio da precaução; - Reconhecimento do direito das partes interessadas serem ouvidas e do dever de reacção por parte do grupo; - Reconhecimento dos aspectos de RS directos e indirectos, tendo em conta o ciclo de vida do produto; - Privilégio à prevenção da poluição na origem; - Actuação transparente, partilha de informação e comportamento aberto; - Responsabilização pelas acções e omissões do grupo e prestação de contas pela sua conduta face às preocupações das partes interessadas; - Integração dos aspectos de RS nos sistemas de gestão do grupo; - Não utilizar as disposições da norma para reduzir os níveis de RS já alcançados.	ADM	-	-	-

REQUISITO DA NP 4469-1:2008	TÍTULO	DESCRIÇÃO	RESPONSABILIDADES	PONTO DA SITUAÇÃO / EVIDÊNCIAS EM FALTA	DOCUMENTOS	PRAZO
<b>3. REQUISITOS DO SISTEMA DE GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL (CONT.)</b>						
3.3.	COMPROMISSO COM A GESTÃO DE TOPO	<p>A Administração deve garantir a implementação dos valores a todos os níveis do grupo.</p> <p>A Gestão Topo deve proporcionar evidências do seu comprometimento na definição, desenvolvimento e implementação do sistema de RS e na melhoria contínua:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicar ao grupo a importância de ter em conta as expectativas das partes interessadas;</li> <li>- Definir política de RS;</li> <li>- Estabelecer objectivos de RS e acompanhar o seu cumprimento;</li> <li>- Realizar a revisão do sistema;</li> <li>- Disponibilizar os recursos necessários.</li> </ul>	GQAS/ADM/SGP	<p>Em curso a revisão à Política da ASMM.</p> <p>RESTANTE A REALIZAR.</p> <p>Comunicação no novo site do grupo</p>	<p>MOD AD 202 "Política de qualidade, ambiente, segurança e RS"</p> <p>MOD GQ 474 "Indicadores de Desempenho"</p> <p>MOD GQ 211 "Acta de Reunião"</p>	2009
3.4	POLÍTICA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL	<p>A Gestão Topo deve definir e manter a política da RS e garantir que esta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- é adequada à natureza, à escala e aos impactes do grupo;</li> <li>- inclui o compromisso de desenvolvimento das partes interessadas;</li> <li>- inclui o compromisso de cumprimento dos requisitos legais aplicáveis e de outros requisitos que o grupo subscreva;</li> <li>- inclui o compromisso de respeitar os princípios RS;</li> <li>- inclui um compromisso de melhoria contínua;</li> <li>- proporciona o enquadramento para estabelecer e rever os objectivos de RS;</li> <li>- está documentada, implementada, revista e actualizada;</li> <li>- é comunicada e entendida;</li> <li>- está disponível ao público.</li> </ul>	GQAS/ADM/SGP	<p>Em curso a revisão à Política da ASMM.</p> <p>Disponibilizar a política ao público no site novo do grupo.</p>	MOD AD 202 "Política de qualidade, ambiente, segurança e RS"	DEZ/2008
3.5.1	PLANEAMENTO OPERACIONAL - REQUISITOS LEGAIS E OUTROS	<p>Devem ser estabelecidos, implementados e mantidos procedimentos para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar e aceder a requisitos aplicáveis e outros requisitos que o grupo subscreva;</li> <li>- Determinar o modo como estes requisitos se aplicam aos aspectos de RS do grupo.</li> </ul> <p>Deve-se assegurar que estes requisitos são tomados em consideração no estabelecimento, implementação e manutenção do sistema de gestão de RS.</p>	SGP/GQAS	A REALIZAR (rever o PQA 068)	<p>MOD SP semelhante ao MOD GQ 462 "Análise da Legislação ambiental"</p> <p>PQA 068 "Requisitos Legais e Outros"</p>	DEZ/2008

REQUISITO DA NP 4469-1:2008	TÍTULO	DESCRIÇÃO	RESPONSABILIDADES	PONTO DA SITUAÇÃO / EVIDÊNCIAS EM FALTA	DOCUMENTOS	PRAZO
<b>3. REQUISITOS DO SISTEMA DE GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL (CONT.)</b>						
3.5.2.1	PLANEAMENTO OPERACIONAL - IDENTIFICAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS	<p>O grupo deve estabelecer, implementar e manter procedimentos para identificar as suas partes interessadas internas e externas. Esta identificação deve ter em conta a escala, a natureza, a localização geográfica das actividades e dos produtos e os seguintes critérios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Vínculo</u>: partes interessadas com as quais o grupo tem ou poderá vir a ter obrigações legais, financeiras ou operacionais (ex.: colaboradores, autoridades locais, bombeiros, sindicatos);</li> <li>- <u>Influência</u>: partes interessadas que influenciam ou poderão vir a influenciar a capacidade do grupo em atingir os seus objectivos, independentemente de facilitar ou não o seu desempenho (ex.: autoridades locais, accionistas);</li> <li>- <u>Proximidade</u>: partes interessadas com as quais o grupo interage mais (ex.: colaboradores, parceiros de negócio, fornecedores locais, empresas de trabalho temporário, habitantes, população, outras empresas);</li> <li>- <u>Dependência</u>: partes interessadas que dependem directa ou indirectamente das actividades e produtos da empresa (ex.: colaboradores, familiares dos colaboradores, fornecedores para quem a organização seja o cliente dominante).</li> <li>- <u>Representação</u>: partes interessadas que podem reclamar e representar outros indivíduos (ex.: representantes da comunidade local, organizações não governamentais, ambiente, gerações futuras).</li> </ul> <p>O grupo deve documentar esta informação e mantê-la actualizada.</p>	GQAS/TODOS	A REALIZAR	PQA XXX “Partes Interessadas”	2009
3.5.2.2	PLANEAMENTO OPERACIONAL - AVALIAÇÃO DA SIGNIFICÂNCIA DAS PARTES INTERESSADAS	<p>Devem ser estabelecidos, documentados e mantidos procedimentos para determinar as partes interessadas que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- são ou possam vir a ser mais afectadas pelas actividades e produtos do grupo;</li> <li>- mais afectam ou podem vir a afectar as actividades e produtos do grupo.</li> </ul>	GQAS/TODOS	A REALIZAR	PQA XXX “Partes Interessadas”	2009



REQUISITO DA NP 4469-1:2008	TÍTULO	DESCRIÇÃO	RESPONSABILIDADES	PONTO DA SITUAÇÃO / EVIDÊNCIAS EM FALTA	DOCUMENTOS	PRAZO
<b>3. REQUISITOS DO SISTEMA DE GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL (CONT.)</b>						
3.5.4.2	PLANEAMENTO OPERACIONAL - PROGRAMAS	Devem ser estabelecidos, implementados, mantidos e documentados programas que: - descrevam as tarefas necessárias para atingir cada objectivo; - designação de responsabilidades - identificação dos meios necessários e os prazos.	GQAS/TODOS	A REALIZAR	MOD GQ xxx "Programa de RS" semelhante ao MOD GQ 506 "Programa de Gestão da Qualidade"	2009
3.6.1.1	IMPLEMENTAÇÃO E OPERAÇÃO - RECURSOS	A Gestão Topo deve garantir a disponibilidade dos recursos (infra-estruturas, recursos tecnológicos, financeiros e humanos) necessários para o estabelecimento, implementação, manutenção e melhoria do sistema de gestão de RS.	ADM	REALIZADO	-	-
3.6.1.2	IMPLEMENTAÇÃO E OPERAÇÃO - RESPONSABILIDADE E AUTORIDADE	As atribuições, responsabilidades e autoridade devem ser definidas, documentadas e comunicadas. A Gestão topo deve nomear um representante para: - Assegurar que o sistema de gestão da RS é estabelecido, implementado e mantido em conformidade com os requisitos da norma; - Assegurar o adequado envolvimento das partes interessadas; - Relatar o desempenho do sistema de gestão da RS à Gestão Topo, para efeitos de revisão do sistema, incluindo informação para melhoria; - Assegurar a recolha e tratamento de informação relativa aos aspectos da RS; - Promover a consciencialização para com os aspectos da RS a todos os níveis.	ADM	A REALIZAR	Declaração de nomeação do representante da gestão	DEZ/2008
3.6.2.	IMPLEMENTAÇÃO E OPERAÇÃO - COMPETÊNCIA, FORMAÇÃO E SENSIBILIZAÇÃO	Assegurar que qualquer pessoa que desempenhe uma função que cause impacto significativos em termos de RS seja competente no que respeita à escolaridade, formação ou experiência. Estes registos devem ser mantidos. Devem ser identificadas necessidades de formação associadas aos aspectos da RS, ao sistema de gestão e aos requisitos desta norma. Devem ser estabelecidos, implementados e mantidos procedimentos que assegurem que as pessoas que trabalham para o grupo estejam sensibilizadas para: - importância da conformidade com a política da RS, procedimentos e requisitos do sistema de RS; - aspectos da RS e impactos relacionados, reais ou potenciais, associados às actividades que desempenham, e para os benefícios em termos de RS da melhoria do seu desempenho individual; - As suas atribuições e responsabilidades para atingir a conformidade com os requisitos do SGRS; - As consequências potenciais de desvios aos princípios e aos procedimentos em vigor.	SGP	NÃO REALIZADO FORMALMENTE (A formação aos novos colaboradores e colaboradores temporários, realizada no primeiro dia de trabalho, passará a incluir os requisitos desta norma. Aquando da implementação formal da norma, irá ser realizada uma formação para os colaboradores já existentes)	IT 013 "Acolhimento e Integração"	Dez/2008

REQUISITO DA NP 4469-1:2008	TÍTULO	DESCRIÇÃO	RESPONSABILIDADES	PONTO DA SITUAÇÃO / EVIDÊNCIAS EM FALTA	DOCUMENTOS	PRAZO
<b>3. REQUISITOS DO SISTEMA DE GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL (CONT.)</b>						
3.6.3.1	IMPLEMENTAÇÃO E OPERAÇÃO - SELECÇÃO DE FORNECEDORES	Devem ser estabelecidos, implementados e mantidos procedimentos apropriados para qualificar e seleccionar fornecedores, com base na sua capacidade para cumprir os princípios da RS, de acordo com o nível de criticidade e envolvimento destes com o grupo.	SC/GQAS	A REALIZAR (Enviar cartas aos fornecedores a solicitar a informação necessária)	MOD GQ 420 "Inquérito a fornecedores (produtos/ serviços)"  PQA 014 "Qualificação dos Fornecedores"	Dez/2008
3.6.3.2	IMPLEMENTAÇÃO E OPERAÇÃO - CONTROLO DE FORNECEDORES	Devem-se estabelecer, implementar e manter procedimentos que garantam a sensibilização dos fornecedores para a importância da conformidade com esta norma. Devem-se manter os registos da sensibilização efectuada e do comprometimento dos fornecedores para com os princípios da RS.	SC/GQAS	A REALIZAR (Sensibilizar os fornecedores para estes aspectos)	MOD GQ 420 "Inquérito a fornecedores (produtos/ serviços)"  PQA 014 "Qualificação dos Fornecedores"	Dez/2008
3.6.4.1	IMPLEMENTAÇÃO E OPERAÇÃO - DOCUMENTAÇÃO	A documentação deve incluir: - Política da RS, os objectivos e programas; - Descrição do âmbito do SGRS; - Documentos, incluindo registos, para assegurar o planeamento, a implementação e operação e o controlo efectivo dos processos relacionados com os aspectos de RS do grupo.	GQAS	Já existe alguma documentação. A restante será elaborada aquando do cumprimento dos restantes requisitos.	MOD AD 202 "Política da RS"  MOD GQ 000 "MQAS"	2009
3.6.4.2	IMPLEMENTAÇÃO E OPERAÇÃO - CONTROLO DOS DOCUMENTOS	Todos os documentos devem ser controlados. Devem ser estabelecidos, implementados e mantidos procedimentos para: - aprovar os documentos quanto à sua adequação antes da respectiva emissão; - rever, e se necessário, actualizar e reaprovar os documentos; - Assegurar que são identificadas as alterações e o estado da revisão em curso dos documentos; - Assegurar que as versões relevantes dos documentos se encontram disponíveis nos locais de utilização; - Assegurar que os documentos permanecem legíveis e facilmente identificáveis; - Assegurar que os documentos de origem externa necessários ao planeamento e operação do SGRS são identificados e a sua distribuição controlada; - Prevenir a utilização involuntária de documentos obsoletos, e identificá-los devidamente caso estes estejam retidos por algum motivo.	GQAS/ADM	REALIZADO	-	-

REQUISITO DA NP 4469-1:2008	TÍTULO	DESCRIÇÃO	RESPONSABILIDADES	PONTO DA SITUAÇÃO / EVIDÊNCIAS EM FALTA	DOCUMENTOS	PRAZO
<b>3. REQUISITOS DO SISTEMA DE GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL (CONT.)</b>						
3.6.4.3	IMPLEMENTAÇÃO E OPERAÇÃO - REGISTOS	Devem ser estabelecidos e mantidos registos actualizados que permitam dispor de informação de suporte para demonstrar a conformidade com os requisitos do SGRS e desta norma. Devem ser estabelecidos, implementados e mantidos procedimentos para a identificação, armazenamento, protecção, recuperação, retenção e eliminação dos registos. Quando requerido deve-se providenciar informação e/ou acesso a registos às partes interessadas, que procurem a conformidade com os requisitos desta norma. Os registos devem-se manter legíveis, identificáveis e rastreáveis.	GQAS	Já existe alguma documentação. A restante será elaborada aquando do cumprimento dos restantes requisitos.	Todos os modelos referidos neste plano	2009
3.6.5.1	IMPLEMENTAÇÃO E OPERAÇÃO - COMUNICAÇÃO INTERNA	Devem ser estabelecidos, documentados e mantidos procedimentos para comunicação interna entre os vários níveis e funções.	GQAS	A REALIZAR (rever o PQA 070)	PQA 070 “Comunicação”	DEZ/2008
3.6.5.1	IMPLEMENTAÇÃO E OPERAÇÃO - COMUNICAÇÃO EXTERNA	Devem ser estabelecidos, implementados e mantidos procedimentos para receber, documentar e responder, de forma clara e transparente, a comunicações relevantes de partes interessadas externas. Devem ser estabelecidos, implementados e mantidos procedimentos para comunicar periodicamente às partes interessadas o seu desempenho na RS. A comunicação deve conter informação sobre: - Valores da organização; - Sistema de gestão de RS; - Partes interessadas significativas e o seu processo de envolvimento; - Aspectos de RS significativos; - Indicadores de RS; - Objectivos de RS; - Programas de RS em curso; - Desempenho da RS e sua evolução.	GQAS/ADM	A REALIZAR (rever o PQA 070)  Disponibilizar a informação descrita no novo site do grupo.	PQA 070 “Comunicação”	2009

REQUISITO DA NP 4469-1:2007	TÍTULO	DESCRIÇÃO	RESPONSABILIDADES	PONTO DA SITUAÇÃO / EVIDÊNCIAS EM FALTA	DOCUMENTOS	PRAZO
<b>3. REQUISITOS DO SISTEMA DE GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL (CONT.)</b>						
3.6.6	IMPLEMENTAÇÃO E OPERAÇÃO - CONTROLE OPERACIONAL	Identificar e planejar as operações que estão associadas aos aspectos de RS significativos. Para a realização destas operações deve ser: - Estabelecidos, implementados e mantidos procedimentos documentados para controlar as situações onde a sua inexistência possa conduzir a desvios à política e aos objectivos; - Definidos critérios operacionais nos procedimentos; - Estabelecidos, implementados e mantidos procedimentos relacionados com os aspectos de RS significativos das matérias-primas e comunicar os procedimentos e requisitos aplicáveis aos fornecedores e subcontratados.	GQAS	A REALIZAR	PQA XXX "Aspectos de RS"	2009
3.6.7	IMPLEMENTAÇÃO E OPERAÇÃO - PREPARAÇÃO E RESPOSTA A EMERGÊNCIAS	Devem ser estabelecidos, implementados e mantidos procedimentos para identificar e responder a situações de emergência e potenciais acidentes que possam ter impacto em termos de RS. O grupo deve responder às situações de emergência e aos acidentes e prevenir ou mitigar os respectivos impactos adversos em termos de RS. Os procedimentos de preparação e resposta a emergências devem ser examinados periodicamente, e quando necessário revistos, em particular após a ocorrência de acidentes ou situações de emergência. Os procedimentos devem ser testados periodicamente.	GQAS	A REALIZAR (Rever o PQA 072) (Rever o Plano de Emergência Interno)	PQA 072 "Estado de Prontidão e Resposta de Emergência"  Plano de Emergência Interno	2009
3.7.1	VERIFICAÇÃO - MONITORIZAÇÃO E MEDIÇÃO	Devem ser estabelecidos, implementados e mantidos métodos de monitorização, medição e análise da satisfação das partes interessadas, da consecução dos objectivos definidos e da eficácia do SGRS e da conformidade legal.	GQAS/SGP/SC	A REALIZAR (Rever MOD GQ 301 e MOD SP 144)	MOD GQ 301 "Inquérito à Satisfação Clientes"  MOD SP 144 "Inquérito à Satisfação dos Colaboradores"	2009
3.7.1.1	VERIFICAÇÃO - SATISFAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS	Monitorizar a informação relativa à percepção das partes interessadas, de acordo com as suas necessidades e perspectivas face ao grupo.	GQAS/SGP/SC	A REALIZAR (Rever MOD GQ 301 e MOD SP 144)	MOD GQ 301 "Inquérito à Satisfação Clientes"  MOD SP 144 "Inquérito à Satisfação dos Colaboradores"	2009

REQUISITO DA NP 4469-1:2008	TÍTULO	DESCRIÇÃO	RESPONSABILIDADES	PONTO DA SITUAÇÃO / EVIDÊNCIAS EM FALTA	DOCUMENTOS	PRAZO
<b>3. REQUISITOS DO SISTEMA DE GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL (CONT.)</b>						
3.7.1.2	VERIFICAÇÃO - INDICADORES DA RESPONSABILIDADE SOCIAL	Monitorizar e medir periodicamente o impacto do grupo em termos de RS através de: - Indicadores de desempenho; - Controlo da informação para monitorizar a adequação e eficácia da política de RS; - Procedimentos e resultados de desempenho em relação aos objectivos estabelecidos, aos requisitos desta norma e outros requisitos que o grupo subscreva.	TODOS	Já existe alguma documentação. A restante será elaborada aquando do cumprimento dos restantes requisitos.	MOD AD 202 "Política da RS"  MOD GQ 474 "Indicadores de Desempenho"	2009
3.7.2	VERIFICAÇÃO - AVALIAÇÃO DA CONFORMIDADE	Devem ser estabelecidos, implementados e mantidos procedimentos para avaliar, periodicamente, a conformidade com os requisitos legais aplicáveis e outros requisitos. Os resultados das avaliações periódicas devem ser mantidos.	SGP/GQAS	A REALIZAR (rever o PQA 068)	MOD SP semelhante ao MOD GQ 462 "Análise da Legislação ambiental"  PQA 068 "Requisitos Legais e Outros"	DEZ/2008
3.7.3	VERIFICAÇÃO - PREOCUPAÇÕES	Devem ser averiguadas, tratadas e respondidas as preocupações das partes interessadas, face à política de RS e aos requisitos da norma. Devem ser realizadas acções de minimização dos impactos de RS. Assegurar que as partes interessadas são abrangidas ao estabelecer, implementar e manter o sistema de gestão da RS.	SGP/SC/GQAS	A REALIZAR (Sugestões, Site, Reclamações)	-	2009
3.7.4	VERIFICAÇÃO - NÃO CONFORMIDADES	Averiguar, tratar e responder às não conformidades reais ou potenciais, face à política de RS e aos requisitos desta norma. O grupo deve realizar acções de minimização dos respectivos impactos ambientais do grupo em termos de RS.	TODOS/GQAS	Já é realizado relativamente às áreas de ambiente e SHST. Necessário ver outras situações aplicáveis.	PQA 082 "Controlar Não Conformidades"	2009
3.7.5	VERIFICAÇÃO - AUDITORIAS INTERNAS	Assegurar que as auditorias internas ao sistema de gestão da RS são realizadas em intervalos planeados para: - Determinar se o sistema: - Está em conformidade com as disposições planeadas, incluindo os requisitos desta norma; - Foi adequadamente implementado e mantido. - Fornecer à Gestão informações sobre os resultados das auditorias. Os programas de auditorias devem ser planeados, estabelecidos, implementados e mantidos tendo em conta a importância das operações em termos de RS e os resultados das auditorias anteriores. Devem ser estabelecidos, implementados e mantidos procedimentos de auditorias de forma a considerar: - Responsabilidades e requisitos para o planeamento e realização das auditorias; - Determinação dos critérios, do âmbito, da frequência e dos métodos de auditoria. A selecção dos auditores e a realização das auditorias deve assegurar a objectividade e a imparcialidade do processo de auditoria.	GQAS/TODOS	A REALIZAR (Rever o PQA 044, MOD GQ 507, MOD GQ 203, MOD GQ 206)	PQA 044 "Auditorias Internas ao Sistema de Gestão da Qualidade, Ambiente, Segurança e RS"  MOD GQ 507 "Relatório de auditoria Interna da Qualidade, Ambiente, Segurança e RS"  MOD GQ 203 "Programa de Auditorias Internas"  MOD GQ 206 "Lista de Auditores Internos"	2009

REQUISITO DA NP 4469-1:2008	TÍTULO	DESCRIÇÃO	RESPONSABILIDADES	PONTO DA SITUAÇÃO / EVIDÊNCIAS EM FALTA	DOCUMENTOS	PRAZO
<b>3. REQUISITOS DO SISTEMA DE GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL (CONT.)</b>						
3.8.1	REVISÃO - REVISÃO PELA GESTÃO	A revisão pela gestão deve ser efectuada em intervalos planeados. A frequência da revisão é determinada pelas necessidades do grupo. A revisão deve incluir a avaliação de oportunidades de melhoria e a necessidade de alterações ao sistema, incluindo a política e os objectivos. Os registos da revisão devem ser mantidos pela gestão topo.	ADM /GQAS	Passar a realizar na revisão pela direcção.	Acta da revisão pela gestão (Mod. GQ 211)	MAR/09
3.8.1.1	REVISÃO - ENTRADAS PARA A REVISÃO	As entradas da revisão devem incluir: - resultado das auditorias internas e outras acções de avaliação tais como a avaliação de conformidade com os requisitos legais e outros que o grupo subscreva; - Grau de cumprimento dos objectivos; - Resultados das monitorizações dos indicadores de desempenho; - Resultados e progresso dos planos de acção definidos e seguimento de acções resultantes de anteriores revisões; - Comunicações de partes interessadas; - Informação sobre as não conformidades e o estado das acções correctivas e preventivas; - Informação de ordem legal, financeira ou social passível de influenciar a organização; - Outros dados, indicadores ou resultados relevantes para o sistema de gestão; - Recomendações de melhoria.	ADM/GQAS	Passar a realizar na revisão pela direcção.	Acta da revisão pela gestão (Mod. GQ 211)	MAR/09
3.8.1.2	REVISÃO - SAÍDAS DA REVISÃO	As saídas da revisão devem incluir decisões e acções relativas a: - Melhoria do desempenho do grupo em termos de RS; - Melhoria da eficácia do sistema; - Alocação de recursos.	ADM/GQAS	Passar a realizar na revisão pela direcção.	Acta da revisão pela gestão (Mod. GQ 211)	MAR/09
3.8.2.1	REVISÃO - MELHORIA CONTÍNUA	O grupo deve melhorar continuamente o seu desempenho da RS e a eficácia do sistema.	TODOS	A REALIZAR	-	2009

REQUISITO DA NP 4469-1:2008	TÍTULO	DESCRIÇÃO	RESPONSABILIDADES	PONTO DA SITUAÇÃO / EVIDÊNCIAS EM FALTA	DOCUMENTOS	PRAZO
<b>3. REQUISITOS DO SISTEMA DE GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL (CONT.)</b>						
3.8.2.2	REVISÃO - ACÇÕES CORRECTIVAS	Devem ser estabelecidos, implementados e mantidos procedimentos para: - identificar as não conformidades; - determinar as causas de não conformidade; - avaliar a necessidade de acções que assegurem a não repetição da não conformidade; - Determinar e implementar as acções necessárias; - Registar os resultados das acções implementadas; - Rever a eficácia das acções correctivas implementadas.	TODOS	Já é realizado relativamente às áreas de ambiente e SHST. Necessário ver outras situações aplicáveis.	PQA 082 “Controlar Não Conformidades”  Mod. GQ 014 “Ficha de Não Conformidade”	2009
3.8.2.3	REVISÃO - ACÇÕES PREVENTIVAS	Devem ser estabelecidos, implementados e mantidos os procedimentos para: - determinar potenciais não conformidades e as suas causas; - Avaliar a necessidade de acções para prevenir a ocorrência de não conformidades; - Determinar e implementar as acções necessárias; - Registar os resultados das acções implementadas; - Rever a eficácia das acções preventivas implementadas.	TODOS	Já é realizado relativamente às áreas de ambiente e SHST. Necessário ver outras situações aplicáveis.	PQA 083 “Acção Preventiva”	2009

**Anexo 5:** Missão, Visão e Valores do Grupo ASM.

## **MISSÃO**

Proporcionar soluções energéticas, socialmente responsáveis, na área dos produtos e serviços da metalomecânica, segundo os padrões da Qualidade Total.

## **VISÃO**

A empresa visa ser a maior e a melhor empresa do seu sector, em Portugal. Visa ainda ser uma empresa de excelência, presente na maioria dos países da Europa e África, com quotas de mercado mínimas de 10%, procurando o valor acrescentado, para todas as partes envolvidas no ambiente empresarial.

## **VALORES**

As Pessoas, a Segurança, os Clientes, a Sociedade





## **Anexo 6:** Política Integrada do Grupo.

A Administração do Grupo A. Silva Matos considera a Gestão da Qualidade, Ambiente, Segurança e Responsabilidade Social, essencial para a realização da sua missão, com base na sua visão e valores, pelo que é seu compromisso satisfazer as naturais necessidades e superar as expectativas dos seus colaboradores, clientes, accionistas, fornecedores e sociedade em geral.

A melhoria contínua e o desempenho eficaz do Grupo A. Silva Matos em todas estas vertentes, assentam na implementação das melhores técnicas disponíveis e boas práticas, no estabelecimento e revisão periódica de objectivos e metas, e no cumprimento integral da legislação em vigor e outros requisitos legais aplicáveis à sua actividade.

Apostamos na eficácia dos processos, no funcionamento de uma equipa coesa de colaboradores motivados, na segurança e na prevenção da poluição, tendo em atenção os riscos, a natureza, a dimensão e os impactes das actividades desenvolvidas, para produzir e servir com a melhor relação qualidade/preço.

O cumprimento desta política é de extrema importância para o sucesso do Grupo A. Silva Matos, bem como das suas partes interessadas, pelo que a comunicamos aos nossos accionistas, colaboradores, clientes e fornecedores, e disponibilizamo-la a todos os interessados, de maneira a assegurar a sua compreensão e comprometimento.

Comprometemo-nos, igualmente, a actuar como principal pólo orientador desta política.



## **Anexo 7:** PQA 068 “Requisitos Legais e Outros”.

### **1. OBJECTIVO**

Identificar e manter actualizados os requisitos legais e outros aplicáveis à actividade do grupo A. Silva Matos.

### **2. ÂMBITO**

Este procedimento é aplicável a toda a legislação nacional em vigor e a publicar, aplicável a este tipo de indústria.

### **3. REFERÊNCIAS**

- NP EN ISO 9001:2000
- NP EN ISO 14001: 2004
- NP 4397:2001
- ISO 14004: 1996
- SA 8000
- NP 4469-1:2008
- Mod. GQ 443 / Mod. SQ 168 – Lista de Definições e Abreviaturas
- Mod. GQ 462 / Mod. SQ 204 – Análise da Legislação Ambiental
- Mod. GQ 463 / Mod. SQ 189 – Cumprimento da Legislação de SHST

### **4. RESPONSABILIDADES**

- **ADM/DG** - Cumprir, fazer cumprir e disponibilizar os meios necessários para aceder, divulgar e implementar os requisitos legais e outros, aplicáveis ao grupo.

- **SAF** – Consultar a legislação e analisar a que é aplicável no seu caso.

- **SC** – Consultar a legislação relativa à 2ª série e analisá-la relativamente a concursos públicos.

- **ST/SEP** – Consultar a legislação e analisar a que é aplicável no seu caso.

- **GQAS** – Consultar, analisar, divulgar e implementar a legislação e normas aplicáveis ao SGQASRS.

- **CQ** – Analisar e implementar a legislação aplicável em termos de controlo da qualidade dos produtos e serviços do grupo A. Silva Matos.
- **Serviços** - Colaborar com a GQAS na implementação da legislação ambiental e de SHST e com o SGP na implementação da legislação laboral.

## **5. PROCEDIMENTO**

### **5.1 – Acesso e Identificação**

A empresa acede à legislação aplicável através do acesso electrónico universal e gratuito do DR.

Mensalmente, os ST, SEP, SAF, SC, GQAS, SGP consultam a legislação publicada.

Os SAF analisam a legislação quanto à sua aplicabilidade em termos financeiros. Uma cópia impressa ou electrónica da legislação aplicável fica arquivada nos SAF.

A GQAS analisa se a legislação publicada é aplicável ao grupo A. Silva Matos em termos de qualidade, ambiente e higiene e segurança no trabalho. Após a decisão por parte da GQAS, da legislação aplicável à empresa, esta é registada no sistema informático, ficando disponível para visualização.

Os SC consultam a legislação publicada relativa à 2ª série, com o objectivo de verificar a existência de concursos públicos de interesse para a actividade do grupo A. Silva Matos. Neste caso, não se aplica o controlo da legislação.

Os ST analisam toda a legislação e verificam se alguma é aplicável à actividade do grupo A. Silva Matos. Toda a sua legislação deverá manter-se actualizada num dossier existente para o efeito nos serviços ou em arquivo electrónico.

O SGP analisa se a legislação laboral publicada é aplicável ao grupo A. Silva Matos. A legislação aplicável fica arquivada no SGP e registada no sistema informático.

Existem outras fontes que enviam informação aos ST/SEP/CQ, acerca da actualização de normas. São elas: CT100 – Reservatórios e Garrafas para GPL, CT111 — Reservatórios sob pressão e TC121 – Combustíveis Líquidos. As normas aplicáveis são tratadas tal como descrito para o caso da legislação.

## **5.2 – Divulgação e Implementação**

A GQAS é responsável por divulgar informações legais específicas da área ambiental e da segurança e o SGP é responsável pela divulgação das informações legais laborais. Esta divulgação é realizada através da disponibilização dos requisitos legais ou outros no sistema informático.

Trimestralmente, a GQAS efectua uma análise da legislação ambiental e de SHST aplicável no grupo A. Silva Matos, através do preenchimento dos impressos Mod. GQ 462/ Mod. SQ 204 e Mod. GQ 463 / Mod. SQ 203, respectivamente. Também trimestralmente, o SGP efectua a análise da legislação laboral aplicável, através do preenchimento do impresso próprio para o efeito. Estes documentos são considerados à aprovação da ADM/DG, que disponibiliza os recursos necessários para o cumprimento de situações que não estejam conformes.

A implementação da legislação fica a cargo do serviço que determina a sua aplicabilidade, em colaboração com a chefia do sector envolvido.

Se aplicável, serão formados grupos de trabalho, para analisar e implementar no grupo A. Silva Matos os requisitos da legislação.



**Anexo 8:** Declaração da Nomeação do Representante de Gestão.

Declara-se para os devidos efeitos que a Eng.<sup>a</sup> Cláudia Matos é a Representante da Gestão da Qualidade, Ambiente, Segurança e Responsabilidade Social de A Silva Matos, Metalomecânica S.A. e A. Silva Matos, Energia S.A..

Em termos operacionais, e ao abrigo do Contrato de Prestação de Serviços que existe entre esta empresa e a A Silva Matos, Serviços de Gestão Empresarial, S.A., a Gestão da Qualidade, Ambiente, Segurança e Responsabilidade Social é assegurada pela Eng.<sup>a</sup> Carla Varela. Esta é responsável por assegurar que os diferentes sistemas de gestão são implementados e mantidos em conformidade com os requisitos das normas respectivas.





## **Anexo 9:** PQA 014 “Qualificação de Fornecedores”.

### **1. OBJECTIVO**

Fornecer elementos necessários a uma selecção, qualificação e classificação de fornecedores.

### **2. ÂMBITO**

Este procedimento aplica-se aos fornecedores de produtos/serviços considerados relevantes na qualidade final dos equipamentos/serviços vendidos pelo grupo A. Silva Matos.

Entende-se por produtos/serviços relevantes, todos os produtos/serviços incorporados nos equipamentos/serviços fornecidos pelo grupo A. Silva Matos e que são críticos para a sua qualidade final.

Este procedimento aplica-se igualmente aos fornecedores de serviços com potencial impacte ambiental e socialmente responsável significativo dentro ou fora da empresa ou com riscos de SHST resultantes da avaliação de riscos.

### **3. REFERÊNCIAS**

- NP EN ISO 9001:2000
- NP EN ISO 14001:2004
- NP 4397: 2001
- NP 4469-1:2008
- SA 8000:2001
- OHSAS 18001:2007
- **PQA 013** – Aprovisionamentos
- **PQA 051** – Subcontratação
- **PQA 071** – Monitorização e Medida
- **IT 130** – Manutenção de Extintores
- **MOD. GQ 420 / Mod. SQ 008** - Inquérito a Fornecedores (Produtos/Serviços)
- **MOD. GQ 421 / Mod. SQ 145** - Inquérito a Fornecedores (Representações)
- **MOD. GQ 422 / Mod. SQ 146** - Grelha de Correção do Inquérito a Fornecedores
- **Mod. GQ 443 / Mod. SQ 168** – Lista de Definições e Abreviaturas
- **Mod. ST 806 / Mod. SQ 009** – Lista de Fornecedores Qualificados
- **Mod. GQ 440 / Mod. SQ 152** – Relatório da Avaliação de Fornecedores
- Auditorias a Fornecedores
- Certificação por entidades reconhecidas

### **4. RESPONSABILIDADES**

• **GQAS, SC, SGP, SI, SEP e ST** - Qualificar os fornecedores, para aquisição de matérias, produtos e serviços, em colaboração com a GQAS. Efectuar a avaliação preliminar, a qualificação e o acompanhamento da qualificação dos fornecedores respectivos, com a colaboração da GQAS ou outros serviços, se necessário. Marcar as eventuais auditorias a realizar, bem como constituir a equipa auditora e sua coordenação, realizando o respectivo relatório.

• **SA:** Atribuir deméritos a um fornecedor quando houver não conformidades na recepção de materiais, produtos ou serviços na Citergaz, Caldeiraria e Manutenção S.A..

**Nota:** ST - Serviços Técnicos da ASMM

DG – Directores Gerais da ASME e CITERGAZ

## **5. PROCEDIMENTO**

### **5.1 Relação Fornecedor/ASM**

- Tanto o fornecedor como o cliente, devem disponibilizar as informações necessárias ao bom relacionamento entre ambos, bem como à optimização do respectivo funcionamento. Periodicamente, durante as visitas dos fornecedores, estes são informados da sua performance, rubricando a listagem do respectivo IQF. O IQF global anual deve ser dado a conhecer ao fornecedor, bem como os conselhos às medidas de melhoria. No entanto, o serviço requisitante salvaguarda o direito de não o fornecer, caso o IQF não reflecta de modo realista o desempenho do fornecedor.
- Quando requerido em contrato, o grupo A. Silva Matos deve oferecer informações e acesso às partes interessadas que verificam a conformidade com os requisitos de Responsabilidade Social. O mesmo acontece com os fornecedores e subcontratados do grupo A. Silva Matos, que devem igualmente proporcionar informações similares e o seu acesso, nas mesmas condições.
- O fornecedor deve trabalhar de modo a cumprir o acordado com o grupo A. Silva Matos. Quando tal não ocorra, o grupo A. Silva Matos reserva-se ao direito de reclamar, dando ou não a conhecer o IQF devido a uma entrega incorrecta.

Nestas relações, caso existam divergências ou anomalias significativas, as mesmas são arquivadas na pasta de fornecedor, de posse do sector de compras, por forma a serem objecto de análise para posteriores consultas.

O sistema de avaliação de fornecedores está baseado nos seguintes parâmetros:

- Cumprimento de especificações;
- Qualidade do produto / serviço;
- Prazo de Entrega;
- Documentação de Suporte;
- Certificação no âmbito da Qualidade, Ambiente, Segurança e Responsabilidade Social;
- Solidez económico - financeira;
- Preços e condições de pagamento;
- Análise de referências com outras entidades, seus clientes;
- Análise de amostras.

A avaliação dos fornecedores assenta nas etapas a seguir descritas:

### **5.2 Avaliação Preliminar**

Antes de existir o primeiro fornecimento, o fornecedor deve ser avaliado para poder entrar na lista de fornecedores qualificados, por uma de 3 vias, a saber:

- Se o fornecedor estiver certificado no âmbito das normas ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001.
- Se, após a análise da resposta ao inquérito a fornecedores o parecer da GQAS, em colaboração com o serviço comprador, for positivo.
- Se, após auditoria realizada ao fornecedor, o parecer da equipa auditora for positivo.

A avaliação preliminar através de auditoria ao fornecedor, é realizada nos seguintes casos: ou quando não se recebem os inquéritos previamente enviados, ou quando o resultado do inquérito não é satisfatório e não há outra opção de fornecedor.

Caso o fornecedor não seja certificado, é sujeito a um acompanhamento rigoroso durante os primeiros 5 fornecimentos. Caso o fornecedor seja certificado (ISO 9001 ISO 14001, OHSAS 18001 ou equivalente), é qualificado automaticamente, e o processo desenrola-se naturalmente através da avaliação de cada fornecimento.

Quando o fornecedor é qualificado, entra na lista de fornecedores qualificados, através do sistema informático existente na empresa, com uma pontuação inicial de 100 pontos.

### **Avaliação por Inquérito**

Quando a avaliação preliminar é efectuada através do envio de inquérito, procede-se do seguinte modo:

- Envio do inquérito ao fornecedor;
- Recepção da resposta do fornecedor;

**Nota:** Se o fornecedor não responde ao questionário, é contactado para que o faça. Se persistir a esta atitude, o fornecedor será excluído, excepto se for fornecedor de materiais imprescindíveis para a empresa. Nesse caso será acompanhado com maior rigor no 1º fornecimento.

- Apreciação do inquérito através da Grelha de Correção;
- Decisão de qualificar ou não o fornecedor.

### **Fornecedores de Serviços de Manutenção de Extintores**

Este tipo de fornecedores deve ainda obedecer aos seguintes requisitos, para além do que é referido na avaliação preliminar:

- Ter técnicos certificados para a execução dos trabalhos de manutenção dos extintores;
- Efectuar a manutenção dos extintores de acordo com a NP 4413:2006;
- Efectuar os relatórios de acordo com o anexo III do DL n.º 152/2005.

### **5.3 Avaliação Contínua**

A avaliação contínua aos fornecedores é feita no sistema informático, quer seja por cada entrega realizada ou serviço prestado, quer seja por períodos de tempo em que é efectuada uma avaliação global.

Da avaliação resulta a atribuição de um IQF, cujo valor vai variando de acordo com os critérios de classificação/qualificação apresentados na secção 6.

### **Fornecedores de Matéria-Prima**

Os fornecedores do grupo A. Silva Matos são submetidos a uma avaliação por cada entrega realizada, da qual resulta a atribuição do IQF, objecto da ponderação dos seguintes factores:

- Prazo de entrega;
- Qualidade e cumprimento das especificações;
- Documentação;
- Quantidades;
- Preço;
- Desempenho Ambiental;
- Segurança, Higiene e Saúde do Trabalho.

Aquando da recepção de materiais, são anotadas as observações necessárias na guia de remessa, de forma que quando é dada a entrada dos materiais pelo Armazém, são registadas na ficha do fornecedor todas as NC's detectadas.

Para além do IQF por entrega, o sistema informático calcula em simultâneo o IQF global de cada fornecedor, que corresponde a uma média dos IQF's desde a sua primeira entrega.

Semestralmente, é efectuada a avaliação de fornecedores, quer através dos IQF's calculados por cada entrega nesse semestre, quer através do IQF global correspondente ao mesmo semestre.

Anualmente, é elaborado pela GQAS, o relatório de avaliação de fornecedores, onde deverá estar incluído o IQF global anual de cada fornecedor.

Os fornecedores com um IQF abaixo de 50 pontos e que não implementem acções de melhoria, são excluídos, excepto se for fornecedor de matérias imprescindíveis para a empresa e não exista outro que o substitua. Neste caso o fornecedor é acompanhado de modo específico, para garantir a conformidade dos materiais fornecidos.

### **Fornecedores de Serviços/Representações**

Os fornecedores de serviços são avaliados pelo serviço requisitante, após concluída a respectiva prestação do serviço, resultando na atribuição do IQF, objecto da ponderação dos seguintes factores:

- Qualidade do serviço;
- Documentação;
- Preço;
- Desempenho Ambiental;
- Segurança, Higiene e Saúde do Trabalho.

Anualmente, é elaborado pela GQAS, o relatório de avaliação de fornecedores, onde deverá estar incluído o IQF global anual de cada fornecedor.

Os fornecedores com um IQF abaixo de 50 pontos e que não implementem acções de melhoria, são excluídos, excepto se for fornecedor de serviços imprescindíveis para a empresa e não exista outro que o substitua.

### **5.4 Avaliação de Fornecedores da GQAS**

A empresa considera os seguintes fornecedores como tendo potencial impacte significativo no seu Sistema de Gestão Ambiental e de Segurança:

- Transportadores e destinatários de resíduos, laboratórios de ensaios de efluentes líquidos, água para consumo humano, resíduos, efluentes gasosos e de ruído ambiental;
- Laboratórios de ensaios de agentes químicos, vibrações, conforto térmico.

Deste modo, os fornecedores destes serviços são seleccionados pela GQAS, que envia pedidos de propostas para fornecimento dos serviços anteriormente referidos. A selecção das entidades é efectuada, tendo em atenção os seguintes critérios:

- Acreditação e/ou licenciamento para os serviços solicitados;
- Meios humanos e técnicos disponíveis;
- Capacidade de resposta ao serviço solicitado;
- Relação qualidade/preço do serviço a prestar.

Após a selecção, adjudicação e realização do serviço, a GQAS avalia o fornecedor, tendo em conta os seguintes requisitos:

- Cumprimento de prazos de entrega;
- Fiabilidade dos resultados analíticos;
- Envio dos certificados de acreditação/licenciamento dos ensaios e/ou da entidade;
- Envio dos certificados de calibração dos equipamentos usados.

Na prática, a GQAS acompanha todo o fornecimento do serviço, e preenche o questionário de satisfação de cliente enviado pelo fornecedor. Neste questionário, e caso haja lugar a reclamação sobre algum dos requisitos definidos anteriormente, a GQAS descreve a situação.

Caso se verifiquem anomalias no fornecimento do serviço, a GQAS entra em contacto com o fornecedor de modo que esta as corrija.

## 6. CLASSIFICAÇÃO/QUALIFICAÇÃO

A lista dos fornecedores e respectivas pontuações, é actualizada em tempo real durante as recepções dos respectivos fornecimentos.

Por cada entrega/serviço realizado, são atribuídos 100 pontos, aos quais serão deduzidos os seguintes valores, por não conformidades apresentadas:

### REFERÊNCIAS E QUANTIFICAÇÃO DOS DEMÉRITOS

REFERÊNCIA	DEMÉRITOS		PONTUAÇÃO
<b>A</b>	<b>Prazo de Entrega</b>	Atraso muito importante Atraso com importância média Atraso sem importância Entrega a tempo	30 pontos 15 pontos 5 pontos 0 pontos
<b>B</b>	<b>Qualidade</b> (dimensões, qualidade, identificação. etc.)	Devolução Material não entregue (transportes) Recuperado e aceite Aceite sem recuperação Material entregue com defeitos (transportes) Material entregue sem defeitos	30 pontos 30 pontos 15 pontos 10 pontos 10 pontos 0 pontos
<b>C</b>	<b>Documentação</b> (certificados)	Em atraso Não conformes Entregues a tempo	10 pontos 10 pontos 0 pontos
<b>D</b>	<b>Quantidades</b> (desvios do fornecimento)	Importante Sem importância Quantidade totalmente entregue	15 pontos 5 pontos 0 pontos
<b>E</b>	<b>Preço</b>	Diferente da encomenda Sem diferenças	5 pontos 0 pontos
<b>F</b>	<b>Qualidade do Serviço</b>	Má prestação do serviço Prestação suficiente Boa prestação	40 pontos 15 pontos 0 pontos
<b>G</b>	<b>Desempenho Ambiental</b>	Há indícios de ter havido violação de requisitos legais e outros, com impacto elevado no ambiente Há indícios de ter havido violação de requisitos legais e outros, com impacto reduzido no ambiente Não há indícios de ter havido violação da legislação em vigor e/ou regras de boa prática	20 pontos 10 pontos 0 pontos
<b>H</b>	<b>Segurança, Higiene e Saúde do Trabalho</b>	Há indícios de ter havido violação de requisitos legais e outros, com impacto elevado na segurança Há indícios de ter havido violação de requisitos legais e outros, com impacto reduzido na segurança Não há indícios de ter havido violação da legislação em vigor e/ou regras de boa prática	20 pontos 10 pontos 0 pontos
<b>I</b>	<b>Responsabilidade Social</b>	Não existe a preocupação em manter uma relação comercial de confiança e transparência Existem indícios de que poderá vir a existir a preocupação em manter uma relação comercial de confiança e transparência Existe a preocupação em manter uma relação comercial de confiança e transparência	20 pontos 10 pontos 0 pontos

**IQF - ÍNDICE DE QUALIFICAÇÃO DE FORNECEDORES**

<b>VALOR DO IQF</b>	<b>CLASSIFICAÇÃO DO FORNECEDOR</b>	<b>OBSERVAÇÕES</b>
<b><math>IQF \geq 85</math></b>	<u>PRIMÁRIO</u>	
<b><math>50 \leq IQF &lt; 85</math></b>	<u>SECUNDÁRIO</u>	Mantém-se como fornecedor do grupo, mas deve proceder às melhorias acordadas.
<b><math>IQF &lt; 50</math></b>		O Fornecedor é sujeito a maior acompanhamento nos fornecimentos seguintes, de modo a aumentar o seu IQF.

**Anexo 10:** Inquérito aos Fornecedores

<b>IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA</b>		
Designação:		
Morada:	País:	
Telefone:	Fax:	E-Mail:
Ramo de Actividade:		Web:
<b>DADOS GERAIS</b>		
<b>Acessos (Distância em Km)</b>	<b>Áreas (m<sup>2</sup>)</b>	
Auto-estrada:	Coberta:	
Caminhos de Ferro:		
Aeroporto:	Total:	
Porto Marítimo:		
<b>Número de Colaboradores</b>	<b>Equipamentos</b>	
Total: _____	Meios de Movimentação (elevação e transporte): _____ _____	
Colaboradores Fabris: _____	Equipamento Fabril <sup>(1)</sup> : _____ _____	
Colaboradores na Função Qualidade: _____		
<b>Produtos Fabricados</b>		
Descrição dos Principais Produtos <sup>(1)</sup> : _____ _____		
Normas/Códigos usados <sup>(1)</sup> : _____ _____		

**(1):** Caso se justifique, por favor anexar lista.



## QUESTIONÁRIO

	Sim	Não	NA
1. A empresa é certificada de acordo com uma norma reconhecida da série:			
a) ISO 9000?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) ISO 14000?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) OSHAS 18000?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) NP 4469-1:2007?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Em caso <b>afirmativo</b> , por favor especifique a(s) norma(s) e anexe cópia(s) do(s) certificado(s) e conclua aqui o seu questionário.			
Norma(s): _____			
Entidade(s) Certificadora(s): _____			
Em caso <b>negativo</b> , por favor prossiga o questionário até ao final.			
2. Tem implementado algum dos seguintes Sistemas de Gestão?			
2.1. Qualidade?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2. Ambiental?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3. Segurança e Saúde no Trabalho (SST)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4. Responsabilidade Social?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Se respondeu NÃO a 2.1:</b>			
3. Possui Manual da Qualidade?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se <b>sim</b> , por favor anexe uma cópia do índice.			
4. Tem o Sistema da Qualidade implementado através de uma abordagem por processos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Efectua o controlo dos seus documentos internos e externos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Efectua o planeamento da realização do produto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Determina os requisitos do produto, de modo a ir de encontro às expectativas dos seus clientes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Caso existam alterações aos requisitos relacionados com o produto, efectua a sua revisão e comunica-a ao cliente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Efectua concepção e desenvolvimento dos seus produtos/serviços?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Realiza a avaliação dos seus fornecedores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Possui informação que descreva as características do produto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Tem definidas práticas de planeamento e controlo dos processos de produção?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Utiliza dispositivos de monitorização e medição?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Se respondeu <b>SIM</b> à pergunta 13, efectua o seu controlo:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.1 Por verificação?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.2 Por calibração?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## QUESTIONÁRIO (cont.)

	Sim	Não	NA
15. Tem actividades de monitorização e medição do processo de produção implementadas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Efectua a identificação dos seus produtos de modo que, em caso de não conformidade, consiga chegar à causa do problema?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Compromete-se a identificar, verificar, manter e proteger os produtos propriedade do cliente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Estabeleceu regras para garantir a conformidade do produto durante:			
18.1. A recepção?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.2. O processo de fabrico?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.3. A entrega ao cliente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Envia documentação de conformidade dos produtos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Possui práticas de planeamento e realização de auditorias internas:			
20.1 Da Qualidade?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.2 Ambientais?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.3 Da Segurança e Saúde no Trabalho?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.4 Da Responsabilidade Social?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Subcontrata algum trabalho ou actividade?			
Se <b>SIM</b> , indique os principais subcontratados actuais:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<hr/>			
22. Efectua o tratamento e gestão de Não Conformidades relativas a:			
22.1 Produto não conforme (inclui identificação, tratamento, segregação)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.2 Reclamações de clientes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. A empresa identifica e tem acesso aos requisitos legais e outros aplicáveis nas seguintes áreas:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.1. Ambiental?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.2. Higiene e Segurança no Trabalho?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.3. Responsabilidade Social?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Assegura o envolvimento das partes interessadas na implementação e manutenção dos sistemas de gestão:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.1. Da Qualidade?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.2. Ambiental?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.3. Da Segurança e Saúde no Trabalho?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.4. Da Responsabilidade Social?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observações que considere importantes:

---



---



---



---



---



---

Muito obrigado pela sua colaboração.



**Anexo 11:** Carta de sensibilização dos fornecedores.

Ex.mos Srs.:

Vimos por este meio, informar vossas excelências da integração do *Sistema de Gestão da Responsabilidade Social* no Sistema de Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança já existente no Grupo A. Silva Matos.

É crucial, na sociedade de Hoje, ser *Socialmente Responsável*. Tal actuação, implica o respeito pelo consumidor, a preocupação para com a sociedade, os direitos humanos e o ambiente, a ética e a transparência, o cumprimento das obrigações fiscais, a geração de empregos, o financiamento de projectos sociais e o apoio às ONG's.

É neste sentido, e de acordo com o requisito 3.6.3.2 "Controlo de Fornecedores", que vimos solicitar e sensibilizá-los para o comprometimento da vossa actuação numa base solidária, tendo por base os requisitos da norma de certificação portuguesa *NP 4469-1:2008 "Sistemas de Gestão da Responsabilidade Social Parte 1: Requisitos e Linhas de Orientação para a sua Utilização"*.

Desta forma, pretendíamos o envio da minuta de comprometimento que se encontra em anexo, devidamente preenchida, assinada e carimbada.

Sem outro assunto de momento, ficamos a aguardar a vossa resposta em breve, e despedimo-nos com os melhores cumprimentos,

Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança

(Carla Varela)

## MINUTA DE COMPROMETIMENTO

A empresa \_\_\_\_\_(a) com o número fiscal de contribuinte \_\_\_\_\_(b), representada por \_\_\_\_\_(c) e fornecedora do grupo A. Silva Matos, vem por este meio comprometer-se a actuar e decidir numa base *socialmente responsável*, tendo por base os requisitos da norma de certificação portuguesa *NP 4469-1:2008 “Sistemas de Gestão da Responsabilidade Social Parte 1: Requisitos e Linhas de Orientação para a sua Utilização”*, nomeadamente com o que respeita a:

- Cumprimento da lei, dos instrumentos de regulamentação colectiva e de outros regulamentos aplicáveis;
- Respeito pelas convenções e declarações reconhecidas internacionalmente;
- Adopção do princípio da precaução;
- Reconhecimento do direito das partes interessadas em serem ouvidas e o dever de reagir por parte da organização;
- Reconhecimento dos aspectos da *Responsabilidade Social* directos e indirectos da organização, tendo em conta todo o ciclo de vida dos seus produtos;
- Privilégio à prevenção da poluição na origem;
- Actuação transparente, partilha de informação e comportamento aberto;
- Responsabilização pelas acções e omissões da organização e prestação de contas pela sua conduta face às legítimas preocupações das partes interessadas;
- Integração dos aspectos da *Responsabilidade Social* nos sistemas de gestão da empresa e no seu processo de tomada de decisão;
- Não-regressão, isto é, não utilizando as disposições desta norma como fundamento para a redução dos níveis de desempenho em *Responsabilidade Social* já alcançados pela empresa.

### Legenda:

(a) Identificação da empresa

(b) Número de Identificação Fiscal

(c) Identificação do responsável da empresa

## **Anexo 12:** PQA 070 “Comunicação”

### **1. OBJECTIVO**

Garantir a existência de canais de comunicação entre os diferentes níveis do grupo ASM, assim como, com o exterior do grupo ASM.

### **2. ÂMBITO**

Este procedimento é aplicável ao grupo ASM.

### **3. REFERÊNCIAS**

- NP EN ISO 9001:2000
- NP EN ISO 14001:2004
- NP 4397:2001
- OHSAS 18001:2007
- NP 4469-1:2007
- SA 8000:2001
- IT 104/PO 015 – Preenchimento de fichas de não conformidade
- Mod. AD 201 – Comunicação de Serviço Interna
- Mod. GQ 014/SQ 011 – Ficha de Não Conformidade
- Mod. GQ 443/SQ 168 – Lista de Definições e Abreviaturas

### **4. RESPONSABILIDADES**

• **ADM/DG** – Efectuar sessões de divulgação internas, da política integrada do grupo e dos objectivos, bem como dos princípios de melhoria contínua do SGQAS.

• **GQAS** - Informar a ADM/DG do desempenho da organização em termos ambientais, de SHST e responsabilidade social. Manter registos de todas as comunicações mantidas internamente e com o exterior da organização. Promover a comunicação e informação aos trabalhadores, subcontratados, visitas e partes interessadas externas das questões relacionadas com o ambiente, a SHST e a responsabilidade social.

• **Todos os Serviços** - Promover a comunicação interna e com as partes externas interessadas.

## **5. PROCEDIMENTO**

A comunicação é fundamental no grupo ASM, processando-se em todas as direcções a nível interno, assim como do interior para o exterior e vice-versa.

### **5.1 - Comunicação Interna**

Todos os colaboradores podem solicitar informações, exprimir preocupações ou apresentar sugestões, relacionadas com os aspectos ambientais, de segurança e de responsabilidade social associados às suas tarefas, produtos ou serviços prestados pela organização.

Os mecanismos internos de comunicação existentes no grupo ASM, são os seguintes:

- Reuniões gerais, conduzidas pelo Presidente da Administração, de periodicidade anual, em que participam todos os colaboradores;
- Reuniões de ADM/DG, de frequência mensal;
- Reunião de Directores, com periodicidade mensal;
- Reunião de Directores e GQAS, com periodicidade trimestral;
- Reuniões de chefias de produção e direcção de produção, de frequência semanal;
- Reuniões da Comissão de Segurança, Higiene, Saúde e Ambiente, na última 5ª feira de cada mês, com a participação das Chefias de todas as secções fabris, Director de Produção, e responsável da GQAS.
- Reuniões de Revisão pela Direcção.

Os contactos internos estabelecidos durante qualquer uma das reuniões anteriormente mencionadas, ou através de outros mecanismos internos de comunicação (correio interno, jornal interno, caixa de sugestões, entre outros), e que visem especificamente questões relacionadas com o desempenho ambiental da organização, com a segurança ou com a responsabilidade social, devem ser encaminhados para a GQAS, que dará o seguimento apropriado ao assunto. A GQAS, em colaboração com os Directores dos Serviços, estuda o assunto em questão, emitindo um parecer sobre o tema em análise. Serão mantidos registos de todas as análises efectuadas e os colaboradores serão formalmente informados do conteúdo das análises efectuadas e o seguimento que o assunto em questão merece. Sempre

que aplicável será aberta uma FNC, por forma a desencadear as acções adequadas à resolução da comunicação recebida.

A GQAS, quando necessário, solicitará a participação de outros Directores de Serviço, para analisarem conjuntamente as questões colocadas, emitindo um parecer sobre o tema em análise.

Os colaboradores serão formalmente informados do conteúdo das análises efectuadas às comunicações recebidas. Deste modo, é enviado ao respectivo colaborador, uma cópia da FNC aberta, com indicação das respectivas acções a desenvolver.

Nos casos em que não há lugar à abertura de FNC, é enviado o respectivo parecer emitido.

A informação relativa a SHST encontra-se afixada no posto de trabalho respectivo, para conhecimento dos trabalhadores, dos subcontratados e visitas aos postos de trabalho. Os colaboradores e, por vezes os subcontratados, são contactados verbalmente ou no decorrer das reuniões realizadas, de modo a darem o seu contributo nas questões de SHST.

## **5.2 - Comunicação Externa**

A comunicação externa incluindo a comunicação com as partes interessadas externas em termos de segurança e responsabilidade social pode ser estabelecida na página do grupo na Internet ([www.asilvamatos.pt](http://www.asilvamatos.pt)), por telefone, e-mail, carta e telefax. Estes contactos estão amplamente divulgados em publicações nacionais e internacionais, anuários, revistas, páginas amarelas, internet, entre outros.

A política integrada do grupo e os aspectos relacionados com a responsabilidade social:

- Valores da organização;
- Sistema de gestão;
- Partes interessadas significativas e o seu processo de envolvimento;
- Aspectos significativos;
- Indicadores;
- Objectivos;
- Programas em curso;
- Desempenho e a sua evolução;



Estão disponíveis ao público, na página do grupo na Internet e no relatório de contas anual. Os aspectos relacionados com a responsabilidade social têm uma revisão anual.

A organização reporta ao público, sempre que este o solicite, os seus aspectos ambientais.

Quando partes interessadas externas solicitam à organização informações sobre o seu desempenho ambiental, de SHST e de responsabilidade social, estas são remetidas, pela ADM/DG, para a GQAS, que faz a análise do assunto em questão. Podem ser pedidos pareceres técnicos aos outros Serviços, de modo a efectuarem-se análises mais conclusivas dos assuntos em análise.

A entidade externa será informada por escrito, relativamente à análise efectuada à comunicação recebida, assim como de eventuais acções a desenvolver por parte do grupo ASM

As comunicações obrigatórias com os órgãos oficiais, nomeadamente no que se refere ao autocontrolo dos aspectos ambientais e de SHST são efectuadas pela GQAS.